Autorul bestseller-ului vândut în peste 15 milioane de exemplare

Eficiența în 7 trepte sau Un abecedar al înțelepciunii

Stephen R. Covey

Accesând site-ul **www.all.ro** puteți viziona 16 filme edificatoare

A 8-a TREAPTĂ A ÎNȚELEPCIUNII

De la Eficiență la Măreție

ALTE LUCRĂRI DE STEPHEN R. COVEY

The 7 Habits of Highly Effective People
The 7 Habits of Highly Effective People Personal Workbook
The 7 Habits of Highly Effective People Journal
The 7 Habits of Highly Effective Families
Living the 7 Habits
The Nature of Leadership
First Things First
Principle-Centered Leadership

ALTE LUCRĂRI PUBLICATE DE FRANKLINCOVEY Co.

The 7 Habits of Highly Effective Teens
The 7 Habits of Highly Effective Teens Personal Workbook
The 7 Habits of Highly Effective Teens Journal

Life Matters
business Think
What Matters Most
The 10 Natural Laws of Successful Time and Life Management
The Power Principle
Breakthrough Factor

„Stephen Covey continuă să ne încânte – de această dată, cu noua sa lucrare *A 8-a treaptă a înțelepciunii*. În calitatea sa de cel mai respectat expert din lume în domeniul conducerii organizațiilor, el continuă în spiritul bestsellerului său *7 Habits* și ne oferă un nou model de viață, plină de pasiune și devotament, care le lasă urmașilor o moștenire a măreției trainice."

– Larry King

„Această remarcabilă carte, *A 8-a treaptă a înțelepciunii: De La Eficiență la Măreție*, ne oferă cheia cu care putem deschide un minunat cadou – și anume, măreția cu care fiecare dintre noi este înzestrat. Și în această lucrare, Stephen Covey atinge standardele înalte la care s-a ridicat cu *Eficiența în 7 trepte sau Un abecedar al înțelepciunii*."

– John R. Wooden, Antrenor Emerit, UCLA Basketball și autor al bestsellerului *My Personal Best*

„Stephen Covey continuă să ne uimească. În această carte, el le permite cititorilor să mai facă un pas uriaș spre atingerea măreției pe care fiecare dintre noi o are. Cea de-a 8-a deprindere a sa este realmente un principiu etern al conducerii companiilor – un principiu al respectului pentru individ, un adevăr esențial care s-a pierdut într-o lume în care oamenii nu sunt decât rareori mai mult decât simple mijloace de producție. În condițiile în care economia s-a globalizat și a dezvoltat o rețea cu legături infinite, Stephen ne ajută să descoperim grandoarea unică a numărului imens de oameni care ne influențează viața, direct sau indirect, în fiecare zi. În calitate de lider al unei companii alcătuite din 120.000 de persoane talentate din aproape 150 de țări, apreciez distincția pe care o face autorul – și cadrul de conducere a companiilor pe care acest om învățat ni-l pune la dispoziție cu atâta generozitate.

– William G. Parrett, Director Executiv Principal, Deloitte Touche Tohmatsu

„Cu *A 8-a treaptă a înțelepciunii*, Stephen Covey a ridicat conceptul de conducere a organizației la un nou nivel. O carte pe care trebuie să o citească toate persoanele care aspiră la o funcție de conducere."

– Arun Gandhi, Președinte, Institutul M.K. Gandhi pentru Nonviolență

„Marii lideri cunosc și apreciază valoarea oamenilor. El nu se mulțumesc cu părerea altora, ci încearcă să afle singuri ce îi interesează. El se asigură că fiecare membru al echipei lor are ocazia de a-și aduce o contribuție importantă și trainică. Ei sunt conștienți că responsabilitatea principală pe care o au este să-și perfecționeze oamenii, să îl stimuleze să-și dezvolte aptitudinile și să-și valorifice întregul potențial. De mult timp, aceasta a fost și filozofia noastră la Marriott, unde ne conducem după principiul că, dacă, suntem foarte atenți cu asociații noștri, și ei vor fi foarte atenți cu clienții noștri. Stephen Covey împărtășește această filozofie, iar cartea sa *A 8-a treaptă a înțelepciunii: De la Eficiență la Măreție* este un ghid excelent, care arată cum puteți deveni un lider mai puternic și mai eficient.

– J.W. Marriott, Jr., Președinte și CEO, Marriott International, Inc.

„Așa cum ne-a obișnuit, Stephen R. Covey excelează când ne arată ce ne însuflețește și ne dă elan și, în același timp, cum trebuie să procedăm pentru a ne îndeplini obiectivele. Cea de-a 8-a deprindere – a avea liniște sufletească și o mare forță de concentrare – este esențial.

– Ram Charan, autor al bestsellerului *What the CEO Wants You to Know* și coautor al cărții *Execution: The Discipline of Getting Things Done*

„Am așteptat mai bine de un deceniu continuarea capodoperei lui Stephen Covey, *The 7 Habits of Highly Effective People*. Contextul vieții mele s-a schimbat profund de când am citit pentru prima oară *Eficiența în 7 trepte* și aveam nevoie de o perspectivă nouă asupra vieții mele și asupra echilibrului meu în viață. Cartea de față oferă răspunsurile pe care le căutam și țin să îmi exprim cu această ocazie recunoștința profundă față de Stephen. Îți mulțumesc din suflet!"

– Greg Coleman, EVP, Yahoo! Media and Sales

„*A 8-a treaptă a înțelepciunii* reprezintă o hartă extrem de practică și detaliată, care ne arată cum putem progresa dincolo de eficiență. O lectură obligatorie pentru toți oamenii care aspiră la fericire și împlinire în viață."

– Clayton M. Christensen, Robert și Jane Cizik, Profesor de Administrare a Afacerilor, Harvard Business School

„Nașul conducerii organizațiilor a mai dat o lovitură magistrală! *A 8-a treaptă a înțelepciunii* al lui Stephen Covey este instrumentul ideal care vă va ajuta să vă descoperiți *vocea* unică în drumul spre realizarea adevăratei dvs. *viziuni*."

– Pat Croce, fost președinte al echipei Philadelphia 76ers (NBA) și autorul bestsellerurilor *I Feel Great and You Will Too!* și *Lead or Get Off the Pot!*

„O lectură absolut obligatorie pentru persoanele care aspiră să devină directori executivi și să-și îmbunătățească în mod semnificativ eficiența personală la serviciu și acasă. Covey a creat un îndrumar strălucit pentru obținerea succesului profesional și personal în noul mileniu."

– Douglas R. Conant, Președinte și CEO, Campbell Soup Co.

„*A 8-a treaptă a înțelepciunii* debordează de principii eterne care vor ajuta atât pe fiecare om în parte, cât și organizațiile să atingă excelența. Analiza realizată de Stephen este deopotrivă profundă și instructivă. Această carte este un ghid de acțiune pentru liderii secolului XXI."

– Tim Tassopoulos, Sr. Vicepreședinte, Operations, Chick-fil-A

„Noua lucrare a lui Stephen Covey este în profundă rezonanță cu convingerea mea că fiecare individ și fiecare organizație au potențialul de a atinge măreția și de a o menține. El a înțeles că măreția implică pasiune, iar pasiunea trebuie să fie călăuzită de practici organizaționale care cultivă și răsplătesc colaborarea, perfecționarea profesională și devotamentul."

– Ann Livermore, Vicepreședinte Executiv, Technology Solutions Group, HP

„Am ferma convingere că Stephen Covey a surprins chintesența noțiunii de lider. *A 8-a treaptă a înțelepciunii* se va dovedi și cel mai important pentru directorii executivi care doresc să aibă succes."

– Michael H. Jordan, Președinte și CEO, EDS

MULȚUMIRI

Unul dintre cele mai importante lucruri pe care le-am învățat în viață este acesta: dacă vrei să aduci o contribuție semnificativă într-un domeniu, trebuie să te pregătești în consecință. În pofida faptului că toate cărțile pe care mi-am propus să le scriu au dovedit cu prisosință justețea acestui principiu, a uita este întotdeauna foarte ușor. Am început să scriu această carte acum cinci ani, convins fiind că îmi va fi ușor să mă inspir dintr-o experiență de o viață de studiu, de activitate la catedră și de consultanță în domeniul științei conducerii și că nu îmi va lua mai mult de câteva luni să o „excreierez." După mai bine de un an în care am redactat și am predat cursuri tratând temele abordate în această lucrare, am finalizat, împreună cu echipa cu care am colaborat, o variantă inițială pe care am fi dorit-o foarte meșteșugită. Acela a fost momentul în care am simțit ceea ce adesea simt excursioniștii care urcă un munte: dezamăgirea care te încearcă atunci când descoperi că de fapt nu ai ajuns în vârful muntelui, ci doar la finalul urcușului primei pante. Din acel punct în care ni se dezvăluia o nouă perspectivă, câștigată cu multă trudă, puteam vedea lucruri pe care nu le mai văzusem niciodată – lucruri pe care nu le puteai desluși decât după ce urcai dealul respectiv. Așa încât ne-am îndreptat privirea spre muntele „adevărat", care trona maiestuos în fața noastră, și am început să urcăm iarăși.

Pot spune fără a exagera cătuși de puțin că am mai trăit această experiență de încă douăsprezece ori, crezând de fiecare dată că am atins „piscul" muntelui, convinși că am terminat în sfârșit redactarea cărții, doar pentru a descoperi, cu sentimente de frustrare greu de descris, că nu ajunseserăm decât în vârful unui alt deal, unde se deschidea un alt drum anevoios spre culmea unui alt munte.

Cele mai mărețe și senzaționale realizări din istoria alpinismului nu constituie atât relatări ale unor realizări individuale ieșite din comun, cât istorisiri ale puterii extraordinare ale unei *echipe* unite, talentate și antrenate, compuse din membri care rămân devotați unul altuia și viziunii comune privind *țelul final*. Cele mai multe dintre echipele de alpiniști care și-au propus să escaladeze muntele Everest nu au ajuns niciodată pe vârful muntelui – numai puține, foarte puține au reușit acest lucru. Dintr-un motiv sau altul, majoritatea persoanelor și alpiniștilor care abordează această ascensiune și îndură condițiI de o dificultate excepțională fie abandonează pe parcurs, fie renunță de bună voie sau sunt forțați să se întoarcă la poalele muntelui. Povestea ascensiunii de cinci ani pentru scrierea acestei cărți se aseamănă foarte mult cu ascensiunea unui munte gigantic. Fără hotărârea și ambiția nestrămutată, răbdarea, încurajarea și contribuțiile sinergice ale extraordinarei echipe care m-a sprijinit la îndeplinirea acestui proiect, cartea de față nu ar fi ajuns să fie ceea ce *este* în prezent și nici măcar nu ar fi văzut lumina zilei!

Prin urmare, se cuvine să îmi exprim cu această ocazie adânca recunoștință următoarelor persoane pentru valoroasele lor contribuții:

- Zecilor de mii de persoane de pe întreg mapamondul care, în diverse momente și împrejurări, au avut marea bunăvoință de a-mi furniza în mod constant informații prețioase și un feedback important și au făcut efortul de a-și sacrifica timpul și atenția acordată problemelor cu care se confruntau în viața reală, durerilor și speranțelor lor, eforturi care m-au călăuzit pe un drum presărat cu urcușuri spre un „lanț de munți," un parcurs care a presupus o reinventare continuă, o analiză minuțioasă și nenumărate teste ale răbdării echipei de lucru.
- Lui Boyd Craig, pentru nestrămutatul său devotament, pasiunea și încrederea extraordinară pe parcursul a cinci ani, atât în punerea la punct, cât și în editarea propriu-zisă a cărții; pentru minuția cu care s-a îngrijit de toate detaliile pe care le-a implicat proiectul colectiv al acestei cărți; pentru spiritul său de conducător și parteneriatul sinergic cu editorul nostru, cu agentul nostru de publicitate, totodată cu compania noastră; și, mai presus de orice altceva, pentru discernământul, judecata, flexibilitatea, răbdarea și excepționalul său profesionalism. La fel, țin să îmi exprim recunoștința și față de soția lui Boyd, Michelle Daines Craig, pentru extraordinara ei atitudine pozitivă, sprijinul pe care ni l-a acordat în fiecare moment al pregătirii acestei lucrări și sacrificiile făcute în numele ducerii la bun sfârșit a „maratonului."
- Colegilor mei de serviciu și personalului de asistență – Patti Pallat, Julie Judd Gillman, Daria Salin, Julie McAllister, Nancy Aldridge, Kara Foster Holmes, Luci Ainsworth, Diane Thomson și Christie Brzezinski – pentru neobișnuitul lor devotament, loialitatea și ajutorul lor neprecupețit și, nu în ultimul rând, pentru profesionalismul lor desăvârșit.
- Asociaților mei de la FranklinCovey, în mod special lui Bob Whitman și fiului meu Sean, datorită analizei minuțioase, de mare profunzime, a manuscrisului final și pentru feedbackul inestimabil care a făcut posibilă trimiterea lucrării la tipar.
- Lui Edward H. Powley, pentru sprijinul acordat la analiza volumelor din seria de lucrări din literatura de factură economică a conducerii companiilor, de asemenea lui Richard Garcia și Mike Robins, pentru ajutorul neobosit și impresionantul lor efort de cercetare.
- Lui Tessa Meyer Santiago, datorită ajutorului pe care ni l-a acordat la pregătirea editorială a lucrării încă din faza de debut a redactării ei.
- Lui Sherrie Hall Everett, datorită anilor pe care i-a petrecut muncind la crearea și re-crearea graficii cărții.

- Lui Brad Anderson, Bruce Neibaur, Micah Merrill și multor altor colegi talentați care, de-a lungul timpului, au reprezentat sursa energiei creatoare care a dus la realizarea filmelor care au fost laureate cu numeroase premii și sunt incluse în DVD-ul care însoțește această carte[1].
- Lui Greg Link, datorită genialului său vizionar în domeniul marketingului și devotamentului neîncetat cu care a sprijinit îndeplinirea misiunii noastre.
- Fiului meu Stephen, pentru ceea ce am învățat de la el despre încredere, atât grație exemplului personal pe care mi l-a dat, cât și datorită sprijinului practic și teoretic pe care mi l-a dat.
- Încântătorului meu agent literar, Jan Miller, și partenerei ei, Shannon Miser-Marven, pentru ajutorul inestimabil în susținerea realizării acestei cărți.
- Lui Bob Asahina, editorul cu care am colaborat atâția și atâția ani, care m-a ajutat și de această dată să nu uit să renunț la orice pornire egoistă și să încerc mereu să fiu acolo unde se află cititorul.
- Minunaților noștri parteneri din domeniul publicității de la compania Simon & Schuster – îndeosebi lui Carolyn Reidy, Martha Levin, Suzanne Donahue și Dominick Anfuso – pentru răbdarea de a rămâne mereu pe poziții în timpul procesului de „săpare și excavare," care a inclus și destule momente de exasperare pricinuite de descoperirea că ne aflam pe cărări greșite în drumul spre vârful muntelui.
- Iubitei mele soții, Sandra, și copiilor și nepoților mei care, deși exasperați peste măsură de acest proiect care părea că nu se mai finalizează vreodată, mi-au zâmbit și m-au încurajat constant, în loc să-mi sucească gâtul. Se cuvine să-i mulțumesc și bunicului meu drag, Stephen L. Richards; părinților mei iubiți, Stephen G. și Louise Richards Covey, iubitelor mele surori, Irene, Helen Jean și Marilyn, precum și fratelui meu drag, John, care au avut o influență profundă încă din copilărie asupra mea și a devenirii mele.
- Lui Dumnezeu și Tatălui Ceresc al tuturor oamenilor de pe pământ, datorită planului Lui de a-i face fericiți pe *toți* copiii Lui.

[1] Cititorii români pot viziona aceste filme accesând site-ul nostru http://www.all.ro

CUPRINS

Capitolul 1	Durerea	1
Capitolul 2	Problema	12
Capitolul 3	Soluția	25

PRIMA PARTE: GĂSEȘTE-ȚI VOCEA

Capitolul 4	Descoperă-ți Vocea – Cadourile Nedesfăcute pe Care Le-ai Primit Atunci Când Te-ai Născut	39
Capitolul 5	Fă-ți Auzită Vocea – Viziune, Disciplină, Pasiune și Conștiință	64

PARTEA A DOUA: INSPIRĂ-LE CELOR DIN JUR DORINȚA DE A-ȘI GĂSI VOCEA

Capitolul 6	Esența Spiritului de Conducător – A Le Inspira Celor din Jur Dorința de A-și Găsi Vocea	97

FOCALIZARE – MODELAREA ȘI GĂSIREA CĂII OPTIME DE URMAT 125

Capitolul 7	Vocea Influenței – Fii Mereu Gata să lei Inițiativa	126
Capitolul 8	Vocea Încrederii – Modelarea Caracterului și a Competenței	146
Capitolul 9	Vocea și Viteza Încrederii	161
Capitolul 10	Voci în Concert – Căutarea Celei de-a Treia Alternative	186
Capitolul 11	O Voce Singulară – Identificarea Viziunii, a Strategiei și a Valorilor Comune	215

ÎNDEPLINIREA OBIECTIVELOR – ALINIEREA ȘI ÎMPUTERNICIREA

Capitolul 12	Vocea și Disciplina Îndeplinirii Obiectivelor – Alinierea Obiectivelor și a Sistemelor în Vederea Obținerll de Rezultate	232
Capitolul 13	Vocea Împuternicirii – Descătușarea Pasiunii și a Talentului	249

EPOCA ÎNȚELEPCIUNII 269

Capitolul 14 A 8-a Deprindere și Punctul Dulce 270

Capitolul 15 Utilizarea Înțeleaptă a Vocilor Noastre în Slujba Celor din Jur 292

Cele Mai Frecvente Douăzeci de Întrebări 318

ANEXE 329

Anexa 1 Dezvoltarea Celor Patru Tipuri de Inteligență/Capacitate: Ghid Practic 331

Anexa 2 Trecere în Revistă a Teoriilor Conducerii din Literatura de Specialitate 352

Anexa 3 Declarații Reprezentative pe Tema Conducerii și Managementului Organizațiilor 360

Anexa 4 Costurile Ridicate ale Lipsei de Încredere 365

Anexa 5 Implementarea Celor Patru Discipline ale Îndeplinirii Obiectivelor 369

Anexa 6 Rezultatele xQ 370

Anexa 7 *Max & Max* revăzut 374

Anexa 8 Abordarea FranklinCovey 379

Note 383

Indice 389

Despre FranklinCovey 407

Despre autor 409

A 8-a treaptă a înțelepciunii

De La Eficiență La Măreție

Capitolul 1

DUREREA

ASCULTĂ CUM GRĂIESC VOCILE:

„Sunt în impas, mă simt legat de mâini și de picioare."

„Asta nu-i viață. Sunt epuizat – pur și simplu terminat."

„Nu e nimeni pe lume care să mă aprecieze la justa mea valoare. Șeful meu habar n-are de ceea ce sunt capabil să fac."

„Nu simt că cineva ar avea într-adevăr nevoie de mine – nici la serviciu, nici acasă, nici măcar copiii mei adolescenți, nici vecinii sau comunitatea din care fac parte și nici soția mea – nimănui nu-i pasă de mine decât în momentele când trebuie să plătesc facturile."

„Mă simt frustrat și descurajat."

„Pur și simplu nu câștig destul ca să putem trăi decent. Parcă niciodată nu fac vreun pas înainte."

„Poate că efectiv nu sunt genul de om care reușește în viață."

„Nu am cine știe ce rezultate."

„Mă simt gol pe dinăuntru. Viața mea e lipsită de sens; îmi lipsește ceva."

„Sunt nervos. Sunt speriat. Nu-mi pot permite să-mi pierd slujba."

„Mă simt singur."

„Nu mai suport stresul ăsta; tot ceea ce am de făcut e urgent."

„Am un șef obtuz și simt că mă sufoc."

„M-am săturat până peste cap de toate aranjamentele și lingușeala de la serviciu."

„M-am plictisit – la serviciu nu fac altceva decât să aștept să treacă timpul. Cele mai multe satisfacții le am după orele de program."

„Lună de lună mă chinuiesc îngrozitor să îmi fac norma. E o presiune enormă să îți înedeplinești norma. Mereu același lucru: îmi dau seama că n-am nici timpul, nici puterea să le fac pe toate."

„Cu o soție care nu mă înțelege și copii care nu mă ascultă și nu fac ce le spun, nici acasă nu e mai bine decât la serviciu."

„Nu pot schimba nimic în viață."

ACESTEA SUNT VOCILE pe care le aud oamenii în sinea lor la serviciu sau acasă – practic vocile a milioane și milioane de părinți, muncitori, furnizori de servicii, directori, angajați și președinți executivi pretutindeni în lume, care luptă din

răsputeri să facă faţă unei noi realităţi. Durerea pe care o resimt toate aceste persoane este una deopotrivă *personală* şi profundă. Este posibil ca şi tu însuţi să fii de acord cu una sau alta dintre afirmaţiile menţionate mai sus. Sau, aşa cum spunea odată Carl Rogers: „Ceea ce este extrem de personal este, în acelaşi timp, şi extrem de general."[1]

Este evident că există unii oameni care chiar *sunt* implicaţi cu trup şi suflet în profesia lor, oameni care muncesc cu spor şi sunt stimulaţi de însăşi activitatea pe care o desfăşoară... dar aceştia sunt mult prea puţini. Mi s-a întâmplat adesea să pun următoarea întrebare când mă aflam în faţa unui public numeros: „Câţi dintre dvs. sunt de acord cu afirmaţia că marea majoritate a personalului în organizaţia dvs. are mult mai mult talent, inteligenţă, abilitate şi creativitate decât este nevoie, sau chiar decât este voie, în posturile în care lucrează în prezent?" Majoritatea covârşitoare a ascultătorilor îşi ridică mâinile la auzul acestei întrebări, şi acest lucru este valabil pentru grupuri profesionale din toate ramurile industriale, în întreaga lume. Aceeaşi proporţie de auditori recunosc că asupra lor se fac presiuni imense să aibă rezultate mai bune pentru mai puţini bani. Gândiţi-vă o clipă la acest aspect. Oamenii se confruntă în prezent cu o situaţie cu totul neobişnuită, în care li se cere tot mai insistent să producă mai mult pentru mai puţini bani, într-o lume mereu mai complexă, şi aceasta în pofida faptului că pur şi simplu nu li se permite să îşi folosească în munca de zi cu zi o mare parte din talentele şi inteligenţa lor.

Această durere nu se manifestă niciodată mai clar sau mai pregnant decât în cazul *organizaţiilor* care îşi dovedesc permanent incapacitatea de a se *concentra* asupra celor mai importante priorităţi şi de a le *rezolva*. Utilizând ceea ce am denumit Chestionarul xQ (Coeficientul de îndeplinire a obiectivelor)*, Harris Interactive, iniţiatorii sondajului Harris, au realizat un sondaj asupra a 23.000 de cetăţeni din Statele Unite, angajaţi cu normă întreagă în *ramuri industriale-cheie***, în *zone funcţionale-cheie****. Să privim împreună o listă cu cele mai uimitoare concluzii ale acestui sondaj:

- Numai 37% dintre subiecţi au afirmat că înţeleg şi ştiu cu claritate ce încearcă să obţină organizaţia din care fac parte şi motivul pentru care organizaţia încearcă să atingă acest scop.
- Doar 1 din 5 respondenţi s-au declarat entuziaşti în legătură cu scopurile pe care şi le-au propus echipa şi organizaţia din care fac parte.

---

* Pentru o prezentare mai detaliată a rezultatelor studiului efectuat de organizaţia Harris Interactive asupra a 23.000 de angajaţi, directori şi preşedinţi executivi care au completat Chestionarul xQ, vezi Anexa 6: Rezultatele xQ.

** Printre ramurile industriale-cheie se numără: servicii hotelliere, industria automobilelor, finanţe-bănci, comunicaţii, învăţământ, sănătate, armată, administraţie publică/guvern, comerţ cu amănuntul, servicii din domeniul tehnologiei şi telecomunicaţiilor.

*** Între profesiile care figurează pe lista zonelor funcţionale-cheie se numără: contabilitate, asistent/secretar administrativ, publicitate/marketing, director executiv, specialist în domeniul informaticii, administrator de instituţie de învăţământ, angajat la o instituţie din domeniul finanţelor, angajat care funcţionează pe lângă administraţia guvernamentală, angajat în domeniul ocrotirii sănătăţii şi agent/reprezentant al unui departament de vânzări.

- Numai 1 din 5 angajaţi au afirmat că pot discerne în mod clar elementele comune ale sarcinilor lor şi cele ale echipei sau organizaţiei lor.
- Doar jumătate dintre angajaţi erau mulţumiţi de activitatea desfăşurată până la sfârşitul zilei de muncă.
- Numai 15% erau de părere că organizaţia din care fac parte le permite într-adevăr să îşi atingă cele mai importante ţeluri pe care şi le propun.
- Doar 15% simţeau că lucrează într-un mediu în care încrederea în colegii de serviciu se află la loc de cinste.
- Numai 17% credeau că în organizaţia din care fac parte există o comunicare deschisă şi respect faţă de diferenţa de opinii, care are drept urmare nemijlocită apariţia de idei noi.
- Doar 10% dintre subiecţi erau de părere că organizaţia lor îi consideră pe angajaţi responsabili de rezultatele muncii lor.
- Numai 20% au afirmat că au o încredere deplină în organizaţia pentru care lucrează.
- Doar 13% dintre repondenţi au declarat că au relaţii strânse de colaborare şi o mare încredere în alte grupuri sau departamente din organizaţie.

Dacă presupunem că aceste rezultate ar fi înregistrate de o echipă de fotbal şi nu de un colectiv de angajaţi într-o companie anume, am descoperi că numai patru din cei unsprezece jucători de pe teren cunosc ce au de făcut şi motivul pentru care joacă un anume meci. Doar doi din cei unsprezece ar şti pe ce post evoluează şi ce trebuie să facă. Pe de altă parte, cu excepţia a doi jucători, toţi ceilalţi membri ai echipei respective ar juca împotriva lor înşile, în locul echipei adverse.

Neîndoielnic, aceste date te pun pe gânduri. Ele concordă perfect cu observaţiile pe care le-am făcut de-a lungul carierei în cazul organizaţiilor de toate genurile pretutindeni în lume. În pofida tuturor cuceririlor tehnologice, a produselor de ultimă oră şi a inovaţiilor de tot felul, şi chiar în ciuda fenomenului globalizării, majoritatea oamenilor nu sunt prea fericiţi în organizaţiile din care fac parte. Nu se simt nici împliniţi, nici încântaţi de activitatea de zi cu zi. Dimpotrivă, se simt frustraţi. Nu au o idee prea clară nici despre direcţia în care se îndreaptă organizaţia lor, nici care sunt priorităţile ei. Se simt sufocaţi, copleşiţi de sarcinile de serviciu şi incapabili de a înţelege sensul care le guvernează activitatea. Mai presus de orice altceva, nu se simt capabili să schimbe prea multe lucruri. Ne-am putea oare imagina cât costă, atât în plan personal, cât şi la nivelul unei organizaţii, eşecul de a angaja integrai pasiunea, talentul şi inteligenţa forţei de muncă? Acest preţ este mult mai mare decât suma tuturor taxelor, impozitelor şi salariilor!

CE SENS ARE CEA DE-A 8-A DEPRINDERE?

În lume s-au petrecut schimbări majore în perioada care a trecut de la publicarea cărţii *The 7 Habits of Highly Effective People* (*Eficienţa în 7 trepte sau Un abecedar al înţelepciunii* – Editura ALLFA 1995, 1996, 1997, 1998 2000, 2001, 2002 – n.tr.) în anul 1989. Provocările şi complexitatea lumii cu care ne confruntăm

în ziua de azi la nivelul vieții și relațiilor personale, în familie, la serviciu, în organizațiile în care ne desfășurăm acitivitatea sunt de o natură și o magnitudine diferite. De fapt, mulți specialiști consideră că anul 1989 – anul în care am fost martorii căderii zidului Berlinului – a reprezentat anul de debut al Erei Informatice, al unei realități noi, o schimbare epocală de proporții incredibile care a făcut trecerea spre o lume cu totul nouă.

Mulți oameni s-au întrebat dacă Cele 7 Deprinderi menționate mai sus mai sunt încă relevante pentru pentru realitatea lumii din prezent. Răspunsul meu la această întrebare a fost și va rămâne mereu același: cu cât este mai mare schimbarea și cu cât mai dificile sunt provocările, cu atât ele devin *mai* relevante. Este foarte simplu: cele Șapte Deprinderi prezintă metode sigure de a deveni *extrem* de eficient. Ele constituie un cadru *complet* de principii universale, *eterne*, privind caracterul și eficiența umană.

A fi *eficient* ca individ sau ca organizație nu mai reprezintă în lumea de azi ceva opțional – este însuși prețul intrării pe terenul de joc. Însă supraviețuirea, atingerea prosperității, inovarea, excelarea și obținerea supremației în condițiile acestei noi realități va impune o dezvoltare și o intensitate care depășesc noțiunea de eficiență. Noua realitate a epocii prezente impune cu stringență realizările *măreție*. Ea cere deopotrivă *împlinirea profesională, îndeplinirea cu pasiune a sarcinilor de serviciu* și *aducerea de contribuții semnificative* în folosul organizației. Aceste cerințe se situează pe un plan diferit sau într-o *dimensiune* diferită. Ele sunt diferite ca genuri – tot așa cum *semnificația* diferă de succes ca *gen*, nu ca *intensitate*. Atingerea unui nivel înalt de geniu și motivație – pe care l-am putea denumi *voce* – impune o cu totul altă mentalitate, o gamă nouă de abilități și de instrumente și... o nouă deprindere.

Figura 1.1

Prin urmare, *A 8-a treaptă a înțelepciunii* nu are în vedere adăugarea încă unEI deprinderi la lista celor șapte – unul care din cine știe ce motiv ar fi fost omis. El se referă la conștientizarea și valorificarea forței *celei de-a treia dimensiuni* a celor 7 Deprinderei, care soluționează cea mai importantă problemă a noii Epoci a Profesionistului Cunoașterii. Această a 8-a Deprindere constă în *Identificarea Vocii Proprii și În a Le Inspira Celor Din Jur Dorința de A-și Găsi Vocea.*

Cea de-a 8-a Deprindere reprezintă calea care duce spre destinația extrem de promițătoare a realității contemporane. El se află într-un contrast izbitor cu durerea și frustrările descrise mai devreme și constituie, de fapt, o realitate atemporală. Este vocea spiritului uman – plin de speranță și de inteligență, caracterizată printr-o rezistență structurală și un potențial nelimitat de deservire a binelui public. Această voce este totodată glasul organizațiilor care vor supraviețui, vor prospera și vor avea o influență profundă asupra viitorului lumii.

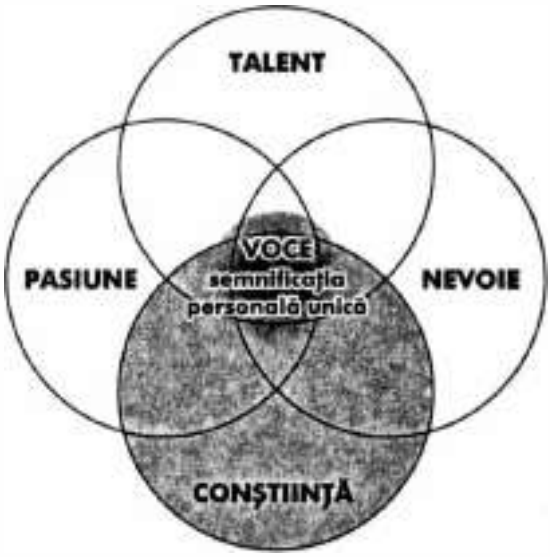


Figura 1.2

Termenul de voce se referă la *semnificația personală unică* – o semnificație care ni se dezvăluie în momentele în care ne confruntăm cu cele mai dificile probleme și în care reușim să le depășim.

Așa cum se vede în Figura 1.2, vocea se se află în punctul care unește *talentul* (darurile și punctele forte cu care te-a hărăzit natura), *pasiunea* (activitățile care te stimulează, ambiționează, motivează și inspiră), *nevoia* (care include ceea ce meriți cu prisosință de la cei care te recompensează) și *conștiința* (acea voce interioară, sau șoaptă care îți spune ce este corect să faci în viață și te convinge să faci lucrul respectiv). Atunci când ești angrenat într-o activitate în care îți poți folosi talentele și pasiunea – care sunt animate de nevoia profundă de a soluționa problema pe care ți-o dictează conștiința – îți poți descoperi vocea, vocația, codul sufletului.

Fiecare dintre noi simte un dor adânc, înnăscut, aproape indicibil, de a-și găsi propria voce în viață. Explozia exponențială, revoluționară a Internetului reprezintă una din cele mai puternice manifestări care vine în sprijinul acestei afirmații. Internetul este probabil simbolul perfect al noii lumi, al economiei Profesionistului din Domeniul Informației/Cunoașterii, și al schimbărilor

spectaculoase care au avut loc în ultimii ani. În cartea pe care au publicat-o în anul 1999, autorii Locke, Levine, Searls și Weinberger exprimau această idee în felul următor:

> Ne-am redescoperit cu toții vocile care dau glas gândurilor și sentimentelor noastre. Am învățat cum să vorbim unul altuia... În sinea noastră și în exterior are loc în ziua de azi o conversație la care nici nu ne-am fi putut gândi cu cinci ani în urmă și care nu a prea fost la modă încă din momentul începerii Revoluției Industriale. În prezent, în condițiile în care întreaga planetă este conectată prin intermediul Internetului și al rețelei World Wide, această conversație este atât de vastă și implică atât de multe aspecte, încât a încerca să spunem care este tema acestei conversații nu este decât un exercițiu inutil. Subiectul propriu-zis îl reprezintă un miliard de ani de speranțe și temeri și vise reprimate, codate în spirale în serpentină dublă, un flashback colectiv și o senzație de *déjà vu* care copleșește strania și fascinanta specie umană. Elemente străvechi, primitive, sacre și totodată ceva extrem de ciudat care s-a defectat în conductele și cablurile secolului XXI.
>
> ... milioane și milioane de fire se întrepătrund în această conversație, dar la începutul și la sfârșitul fiecăruia dintre aceste fire se află mereu o ființă umană...
>
> Această dorință intensă de a fi conectat la Web demonstrează prezența unui dor care este atât de profund, încât el nu poate fi definit decât în plan spiritual. A simți un dor înseamnă a conștientiza că ceva ne lipsește în viață. Iar ceea ce ne lipsește este sunetul vocii umane. Ispita spirituală a www-ului constituie promisiunea întoarcerii acestei voci[2].

În loc să descriu în continuare această *voce*, aș prefera să o ilustrez istorisind povestirea adevărată a vieții unui om. Când am făcut cunoștință cu Muhammad Yunus, fondatorul Băncii Grameen – o organizație absolut unică, al cărei singur obiectiv de activitate îl reprezintă extinderea operațiunilor de acordare a microcreditelor pentru cei mai săraci dintre nevoiașii din Bangladesh – l-am întrebat când și cum i-a venit ideea vizionară de a înființa această organizație. El a răspuns că nu a avut nici un fel de idee vizionară. Într-o bună zi, a întâlnit un sărman care era atât de copleșit de soartă, încât a simțit nevoia să îl ajute, și din acel punct a început totul. Viziunea lui Muhammad Yunus despre o lume lipsită de sărăcie a fost „declanșată" de o întâmplare care a avut loc pe străzile Bangladeshului. În timp ce îi luam un interviu pentru unul din articolele* pe care le-am scris pe tema Conducerii, el mi-a spus povestea sa:

Totul a început în urmă cu douăzeci și cinci de ani. Predam cursuri de economie la o universitate din Bangladesh. Țara era năpăstuită de un val de foamete cumplit. Iar eu eram în amfiteatru și le vorbeam studenților despre teoriile elegante ale economiei, însuflețit de entuziasmul unui proaspăt laureat cu titlul de Doctor în Economie din Statele Unite. Însă când ieșeam din clasă, vedeam peste tot în jurul meu figuri scheletice, oameni care așteptau în orice clipă să moară.

---

* Sindicatul New York Times

În acele momente, am simțit că orice aș fi învățat vreodată, orice aș fi predat sau explicat, totul nu era altceva decât povești de adormit copiii, lipsite de orice legătură cu viața oamenilor. Așa că am început să încerc să-mi dau seama cum trăiau localnicii satului situat imediat în apropierea campusului universitar. Cred că ceea ce doream să aflu era dacă pot face ceva să opresc sau să întârzii moartea, măcar moartea unei singure persoane. Am abandonat o dată pentru totdeauna comoda perspectivă de ansamblu, care te face să privești totul de sus, din „înaltul cerului." În loc să privesc totul de sus, am preferat să cobor cu picioarele pe pământ și să mă confrunt cu toate problemele pe care le-aș fi întâlnit în cale – să întorc pe toate fețele orice problemă care se ivea, să dau piept cu orice greutate și să văd dacă o pot depăși.

La un moment dat, a avut loc un incident care a schimbat radical direcția în care mă îndreptam. Am întâlnit o femeie care confecționa scăunele de bambus. După ce am discutat cu ea câte-n lună și-n stele, am aflat că nu câștiga mai mult de doi cenți americani pe zi. Nu mi-a venit să cred că există cineva care să facă scaune atât de superbe din lemn de bambus și care să facă un profit atât de neînsemnat. Femeia mi-a explicat că datorită faptului că nu avea bani să cumpere bambusul pe care îl folosea la confecționarea scăunelelor, era nevoită să împrumute bani de la negustorul care se ocupa de vinderea bambusului – iar acesta îi impusese condiția să nu vândă produsul nimănui altcuiva decât lui și, evident, la un preț pe care îl hotăra tot el.

Aceasta era explicația celor doi cenți reprezentând salariul zilnic, ceea ce însemna că femeia era practic forțată să presteze o muncă silnică pentru persoana respectivă. Poate vă întrebați cât costa lemnul de bambus? Ea mi-a răspuns cu următoarele cuvinte: „A, cam douăzeci de cenți. Pentru lemnul foarte bun, cel mult douăzeci și cinci de cenți." La care eu m-am gândit: „Oamenii suferă atâta pentru douăzeci de cenți și nimeni nu poate face nimic ca să-i ajute?" Am început să mă întreb dacă ar trebui să-i dau imediat suma de douăzeci de cenți, dar atunci mi-a venit o altă idee – de ce să nu fac o listă cu numele oamenilor care aveau nevoie de suma aceea de bani?! Am luat un student de-al meu și timp de câteva zile am trecut prin cât mai multe case din sat și am scris pe lista respectivă numele a patruzeci și doi de oameni care intrau în această categorie. Când am adunat suma totală de care acești oameni aveau nevoie conform calculelor noastre, am avut cel mai mare șoc din viață: suma totală era de douăzeci și șapte de dolari! Nici nu pot să vă descriu rușinea pe care am simțit-o gândindu-mă că fac parte dintr-o societate care nu putea oferi nici măcar douăzeci și șapte de dolari la patruzeci și două de persoane extrem de talentate, care munceau de dimineața până noaptea și totuși abia reușeau să supraviețuiască.

Pentru a scăpa de rușinea care mă copleșea, am scos banii din buzunar și i-am dat studentului care mă însoțise în sat. I-am spus: „Ia banii ăștia și dă-i celor patruzeci și doi de oameni cu care am vorbit și spune-le că e un împrumut, dar că nu mă grăbesc și că pot să mi-i dea înapoi oricând vor ei. Până atunci, își pot vinde produsele oriunde și oricui cred ei că le poate oferi un preț mai bun."

> *Tot ceea ce este necesar pentru ca răul să triumfe este ca oamenii buni să stea cu mâinile în sân.*[3]
>
> EDMUND BURKE

După ce au primit banii, oamenii erau în al nouălea cer. Văzând cât de fericiți erau, mi-am spus în sinea mea: „Și acum ce fac? Doar atât am reușit să-i ajut pe sărmanii aceștia?" M-am gândit la filiala băncii situate în interiorul campusului universitar, așa că m-am dus la directorul băncii și i-am sugerat să pună la punct o politică de acordare de credite persoanelor sărace din satul pe care îl vizitasem. A rămas cu gura căscată când a auzit ce i-am spus. Mi-a zis: „Ești complet nebun! E imposibil, nici nu încape discuție! Cum să dăm bani oamenilor săraci? N-o să-și poată înapoia creditele!" Am insistat: „Măcar încercați și vedeți ce o să se întâmple – în definitiv, nu e vorba decât de o sumă mică de bani." Directorul a răspuns: „Nu. Regulile noastre nu permit acest lucru. Oamenii ăștia nu pot oferi nici o garanție și nici nu merită să dai împrumut o sumă atât de mică." Mi-a sugerat în schimb să mă întâlnesc și să vorbesc cu reprezentanții de frunte ai ierarhiei bancare din Bangladesh.

I-am urmat sfatul și am aranjat să discut cu câțiva oameni influenți din sectorul bancar. Toți mi-au spus același lucru. În cele din urmă, după mai multe zile în care am fost plimbat de colo-colo, m-am gândit să mă ofer pe mine însumi ca garanție. „Voi garanta eu însumi împrumutul, voi semna orice document care îmi spuneți că trebuie semnat, voi lua banii și îi voi da oamenilor pe care îi voi alege eu și care știu că au nevoie de ei."

Deci acesta a fost începutul. Bancherii m-au avertizat de mai multe ori că oamenii săraci care primesc bani nu îi vor da niciodată înapoi. Eu am spus că sunt gata să îmi asum riscul. Până la urmă s-a dovedit, oarecum surprinzător, că am avut dreptate și am primit înapoi de la acești oameni fiecare cent pe care l-am împrumutat. Foarte impresionat, m-am dus la directorul băncii și i-am spus: „Uitați, mi-au dat înapoi banii, nu e nici o problemă." La care el mi-a răspuns: „Aa, nu, stați puțin, nu e chiar așa. Nu încearcă decât să vă păcălească. În curând o să vă mai ceară bani și n-o să vi-i mai dea niciodată înapoi." Nu e greu de ghicit ceea ce a urmat: le-am dat sătenilor în continuare bani, iar ei mi i-au returnat. Am mers din nou la directorul respectiv și i-am spus asta, iar el mi-a replicat: „Ei, da, poate asta merge în satul ăsta, dar dacă o să încercați să faceți lucrul ăsta în două sate, o să vedeți că situația nu o să se repete." Așa că m-am dus numaidecât în cel mai apropiat sat, am făcut același lucru – și situația s-a repetat.

Din acele zile, a început să se contureze un fel de confruntare între mine și directorul băncii și colegii lui sus-puși. Continuau să susțină că un număr mai mare de sate, eventual cinci, îmi va dovedi că mă înșel. Prin urmare, am cutreierat cinci sate, și același lucru s-a întâmplat și acolo: toată lumea dădea înapoi banii pe care îi primea. Și totuși, bancherii o țineau una și bună: „Zece sate. Cincizeci de sate. O sută de sate." Ceea ce începuse ca un simplu apel la conștiința unui om a devenit în timp un gen de concurs între mine și reprezentanții băncii. Veneam cu rezultate clare care nu puteau fi contrazise și cu dovezi incontestabile că aveam dreptate, pentru că banii pe care eu îi dădeam săracilor erau banii băncii, dar ei se încăpățânau să nu accepte adevărul, pentru că fuseseră instruiți să nu aibă încredere în oamenii săraci. Din fericire, mie nu mi se insuflase această idee, așa că eu credeam ce era clar ca lumina zilei și ce se dovedea cu prisosință, zi de zi și ceas de ceas, că era adevărat. Dar mintea bancherilor, și ochii lor, erau orbiți de prejudecățile pe care le aveau.

În cele din urmă, am avut următoarea idee: „De ce încerc eu oare să-i conving pe oamenii ăștia? Eu unul sunt absolut convins că oamenii săraci pot împrumuta

bani pe care să îi dea înapoi. Ce-ar fi să înființăm o bancă separată?" Gândul acesta mi-a dat o energie fantastică, așa că am redactat o propunere în acest sens, adresată reprezentanților guvernamentali, în care ceream să mi se permită să înființez o bancă. Doi ani mi-a luat să îi conving pe guvernanți să îmi dea aprobarea.

În data de 2 octombrie 1983, s-a înființat în sfârșit și banca – o bancă independentă, cu toate aprobările oficiale. Nu vă pot descrie ce emoționați am fost cu toții când am reușit să terminăm toată tevatura cu actele și banca și-a început activitatea și puteam să ne extindem așa cum doream. Și chiar asta am făcut, ne-am extins foarte mult.

> *Atunci când te inspiră un țel măreț, un proiect extraordinar, toate gândurile și energiile ți se descătușează. Mintea transcende limitele care se ivesc în cale, conștiința se accentuează în orice direcție, și brusc îți dai seama că te afli într-o lume nouă, o lume măreață și minunată.*
>
> SUTRELE YOGA ALE LUI PATANJALI

Banca Grameen își desfășoară în prezent activitatea în peste 46.000 de sate din Bangladesh, prin intermediul a 1.267 de filiale în care lucrează mai mult de 12.000 de angajați. Au fost acordate împrumuturi a căror valoare totală a depășit 4,5 miliarde dolari, în tranșe de câte douăsprezece până la cincisprezece dolari, în cazuri excepționale valoarea acestora apropiindu-se de suma de 200 dolari. În fiecare an, reprezentanții băncii acordă împrumuturi de aproximativ jumătate de milard de dolari. Aceste împrumuturi sunt destinate chiar și cerșetorilor, pentru a-i determina să renunțe la cerșit și să înceapă să se ocupe cu vânzarea diverselor produse. Un împrumut pentru construirea unei case se ridică la suma de trei sute de dolari. Pentru cei care lucrează în branșă, aceste sume sunt modice. Dar gândiți-vă la impactul individual pe care banca îl are la nivel macroeconomic: a împrumuta 500 milioane $ anual a implicat efortul a 3,7 milioane de oameni, dintre care 96 la sută erau femei, persoane care au fost nevoite să ia hotărârea că pot face ceva și chiar își vor schimba radical viața lor și a familiilor lor; 3,7 milioane de oameni a trebuit să ia decizia că sunt capabili să provoace o schimbare; 3,7 milioane de oameni a trebuit să reziste la o noapte de nesomn pentru a se prezenta înfrigurați, dar totodată hotărâți, la cel mai apropiat sediu al băncii Grameen a doua zi dimineața. La baza acestui elan general incredibil a stat puterea femeilor care au ales, în mod individual și în grupuri organizate sinergic și programat, să devină întreprinzătoare independente, cu un pronunțat spirit de inițiativă, care fabrică produse din materia primă din jurul propriei gospodării, curți sau din zonele din jurul casei, pentru a deveni viabile din punct economic și a avea succes. Ele și-au *găsit* vocile.

După ce am luat interviuri și am studiat activitatea unora dintre cei mai mari lideri ai lumii, am tras concluzia că, de regulă, viziunea și vocea lor s-au cristalizat lent. Pe de altă parte, sunt convins că există și excepții. S-a întâmplat ca unii dintre aceștia să treacă printr-un moment în care conștiința le este brusc luminată de o viziune a ceea ce este posibil. În general însă, am observat că această viziune se naște atunci când oamenii sesizează nevoile celor neajutorați

şi încearcă să acţioneze aşa cum le dictează conştiinţa pentru a satisface aceste nevoi. Iar atunci când satisfac nevoile respective, descoperă o altă nevoie şi aşa mai departe. Încetul cu încetul, el începe să generalizeze această perspectivă a nevoilor multiple şi începe să se gândească la metode de a instituţionaliza eforturile pe care le depun, pentru a le susţine şi mări impactul.

Muhammad Yusuf reprezintă exemplul unui om care a făcut exact acest lucru – a simţit *nevoia* umană şi a răspuns *conştiinţei* sale valorificându-şi *talentul* şi *pasiunea* pentru a satisface această nevoie – mai întâi la nivel personal, apoi în planul cultivării încrederii şi al căutării de soluţii creatoare pentru problemele inerente de pe parcurs şi, în sfârşit, prin instituţionalizarea capacităţii de a acoperi nevoile societăţii prin intermediul unei organizaţii. El a reuşit să-şi găsească vocea atunci când i-a inspirat pe cei din jur să-şi găsească propria voce. Sistemul microcreditelor se răspândeşte în prezent în întreaga lume.

Sunt puţini aceia care pot face lucruri măreţe, dar toţi oamenii pot face lucruri mici cu o dragoste imensă.

MAICA TEREZA

DUREREA – PROBLEMA – SOLUŢIA

Am început prin descrierea durerii pe care o resimt angajaţii. Ea este simţită de oamenii aflaţi la toate nivelele din toate genurile de organizaţii. Este sentimentul de durere în sânul familiilor, al comunităţilor şi al societăţii în general.

Scopul urmărit de autorul acestei cărţi este de a prezenta cititorilor o cale de urmat ferită de astfel de dureri şi frustrări care vă împiedică să vă atingeţi adevăratul potenţial şi să aduceţi o contribuţie semnificativă în noul peisaj economic al lumii de astăzi – şi aceasta nu numai în plan profesional sau la nivelul organizaţiei din care faceţi parte, ci şi în viaţa personală. Pe scurt, cartea de faţă vă va ajuta să vă *găsiţi vocea*. Dacă veţi dori acest lucru, ea vă va ajuta şi să deveniţi mult mai influent în domeniul în care vă desfăşuraţi activitatea, oricare ar fi acesta – insuflându-le persoanelor din jur, cele a căror soartă nu vă este indiferentă, de pildă colegii de serviciu sau membrii echipei din care faceţi parte, dorinţa de a-şi găsi şi ei vocile, amplificând *cu mult* eficienţa, ritmul dezvoltării şi impactul activităţii lor. Veţi descoperi că o astfel de influenţă şi aptitudinea de a conduce constituie rezultatul *propriei dvs. alegeri*, şi nu o consecinţă a postului pe care îl ocupaţi sau a funcţiei pe care o deţineţi.

Cea mai bună şi adesea unica modalitate de a elimina durerea şi a identifica o *soluţie* de durată este ca mai întâi să înţelegem care este *problema* fundamentală care provoacă această durere. În acest sens, o pondere importantă a problemei susmenţionate o reprezintă comportamentul care rezultă dintr-o paradigmă sau viziune incompletă asupra naturii umane, sau una care este complet eronată – o viziune care subminează simţul valorii oamenilor şi le îngrădeşte talentele şi potenţialul.

Soluţia problemei se aseamănă celor mai multe dintre descoperirile epocale din istoria omenirii – ea constă într-o *abandonare* totală a vechilor tipare şi moduri de a înţelege realitatea. Promisiunea pe care o face autorul acestei cărţi

este că dacă veți avea răbdare și veți fi dispus să plătiți prețul înțelegerii problemei fundamentale, după care veți porni pe drumul principiilor eterne, universale pe care le întruchipează soluția reflectată în cartea de față, atunci influența dvs. va crește în mod constant, din sinea dvs. înspre exterior; vă veți găsi vocea și îi veți face și pe colegii dvs. să își găsească vocea, într-o lume caracterizată în prezent de schimbări spectaculoase.

Capitolul 1 a propus o discuție sumară a acestei realități dureroase.

Capitolul 2 identifică problema fundamentală. Înțelegerea acestei probleme adânc înrădăcinate în sufletul uman va duce la clarificarea deplină a obstacolelor pe care le avem de trecut în viață, atât în plan familial, cât și profesional, în cadrul organizațiilor în care ne petrecem o mare parte din viață. Nu este o sarcină ușoară, ea presupunând un oarecare efort mental – lecturarea a douăsprezece pagini. Însă efortul de a înțelege latura *umană* a activității desfășurate în cadrul *organizațiilor* în ultima sută de ani vă va oferi paradigma de bază pentru decodarea sensului profund al acestei cărți și va începe să constituie sursa înțelepciunii, orientării și forței necesare pentru rezolvarea multora dintre cele mai importante situații și provocări cu care ne putem confrunta în viața *personală* și în plan *profesional*, la nivelul *relațiilor interumane*. Așadar, faceți efortul de a rezista; nu veți regreta nicio clipă.

Capitolul 3 vă prilejuiește o privire de ansamblu asupra soluției Celei de-a 8-a deprinderi, prezentată în capitolele următoare ale cărții, precum și un fragment care va explica modalitatea de a profita la maximum de mesajul acestei cărți.

FILM: *Moștenirea*

Înainte de a trece la următorul capitol, aș dori să vă invit să urmăriți pentru început un filmuleț de trei minute, intitulat *Moștenire*. Acesta a fost proiectat în săli de cinema pe întreg teritoriul Statelor Unite. El vă va da prilejul să reflectați câteva momente la elementele fundamentale ale vocii dvs. și la cele patru nevoi umane universale: nevoia de a trăi, a iubi, a învăța și a lăsa o moștenire. Filmul va comunica în mod subtil modelul sau paradigma de bază propusă de cartea de față și discutată în capitolul următor – modelul PERSOANEI INTEGRALE.

În majoritatea capitolelor acestei cărți, se vor face în repetate rânduri referiri la un *film scurt* sau, dacă doriți, un scurtmetraj, care are menirea de a ilustra esența conținutului capitolului respectiv. *Puteți găsi aceste filme – multe dintre acestea au câștigat prestigioase premii naționale și internaționale – pe DVD-ul care însoțește această carte.* Filmele respective, unele dintre ele nellustrând altceva decât realitatea, altele bazate pe ficțiune, sunt pelicule de o mare forță și au o mare încărcătură emoțională. Sunt convins că ele vă vor ajuta să *vedeți*, să *simțiți* și să *înțelegeți* mai bine informațiile cuprinse în lucrarea de față. Cred, de asemenea, că ele vor fi pe gustul dvs. și le veți găsi extrem de valoroase. Dacă totuși filmele nu vă trezesc interesul, nu are nici cea mai mică importanță. Continuați să citiți și săriți peste pasajele în care se fac referiri la ele.

Iar acum, introduceți DVD-ul în DVD player și selectați din meniu cuvântul *Legacy*. Vizionare plăcută!

Capitolul 2

PROBLEMA

Atunci când infrastructura se transformă, totul în jur este învăluit de un huruit asurzitor.[1]

STAN DAVIS

SUNTEM CU TOȚII MARTORII unela dintre cele mai însemnate transformări din istoria umanității. Peter Drucker, unul dintre cei mai străluciți teoreticieni din domeniul managementului, se exprima în felul următor:

„Peste câteva sute de ani, când vom privi retrospectiv evenimentele lumii contemporane dintr-o amplă perspectivă istorică, este foarte probabil ca istoricii să considere că evenimentul cel mai important al acestei perioade îl constituie nu progresul tehnologiei, nu Internetul, nu comerțul electronic. Este vorba de fapt despre o schimbare fără precedent a condiției ființei umane. Pentru prima oară – literalmente – numeroși oameni, al căror număr crește amețitor pe zi ce trece, au posibilitatea de a alege. Pentru prima dată în istoria omenirii, ei sunt puși în fața unei nevoi imperioase, aceea de a se autoconduce.

Iar societatea este total nepregătită în acest sens."[2]

PENTRU A ÎNȚELEGE ESENȚA ACESTEI PROBLEME și implicațiile profunde ale afirmației profetice a lui Drucker, va trebui să luăm mai întâi în considerație contextul istoric la care se referă ea – respectiv cele cinci epoci ale vocii civilizației: la început, Epoca Vânătorii, apoi Epoca Agricolă; a treia etapă, Epoca Industrială; a patra etapă, respectiv Epoca Informațională/a Cunoașterii; în sfârșit, Epoca Înțelepciunii, care se prefigurează la orizont.

Închipuie-ți o clipă că poți călători în timp și o faci întorcându-te în trecut și devenind un vânător și un căutător de hrană. În fiecare zi, pleci la drum înarmat cu un arc și o săgeată sau cu pietre și ciomege pentru a căuta și a aduce hrană familiei tale. Acesta este de altfel singurul lucru pe care l-ai știut, văzut sau făcut în viață pentru a supraviețui. Apoi închipuie-ți că într-o bună zi vine cineva la tine și încearcă să te convingă să devii ceea ce el numește „un fermier." Cum crezi că ai reacționa la o astfel de ofertă?

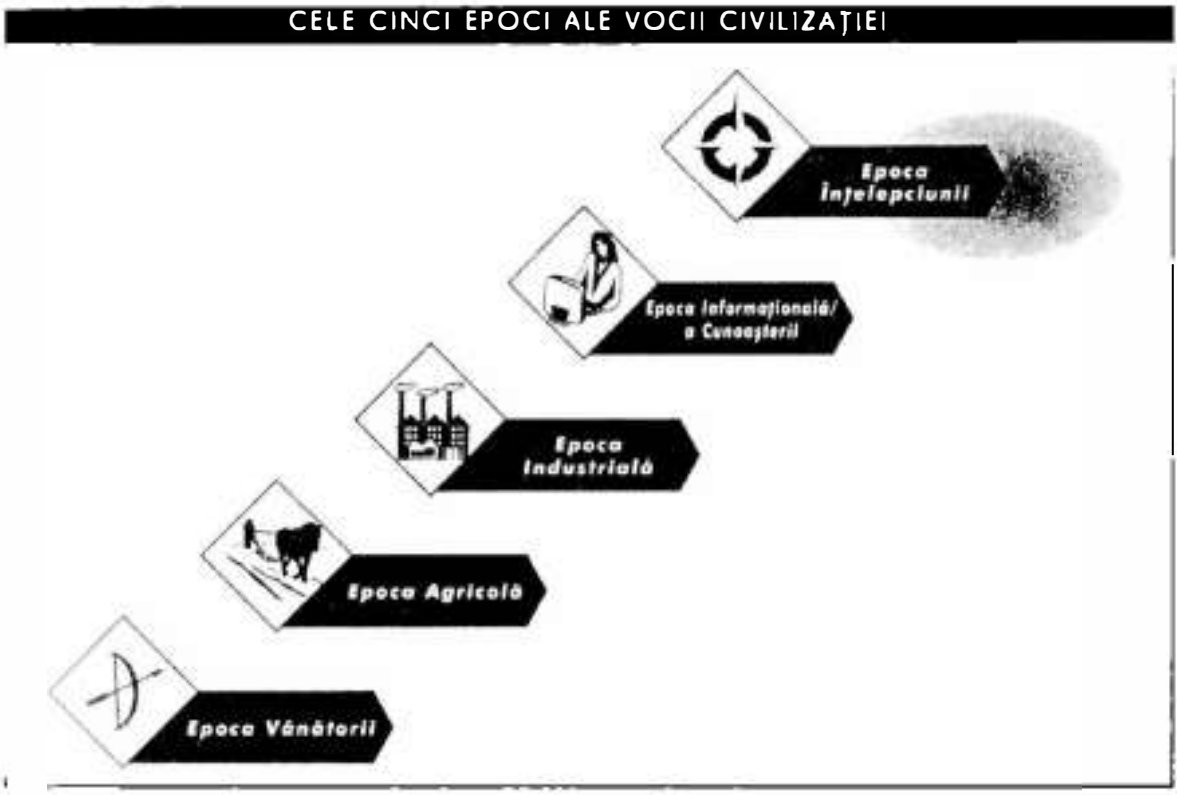


Figura 2.1

Îl vezi ieșind din casă și începând să tragă brazde pe pământ, aruncând din când în când semințe printre brazde și în tot timpul acesta nu vezi nimic. Dar în cele din urmă acest nimic se transformă într-o recoltă bogată. Constați că producția lui în calitate de „fermier" este de cincizeci de ori mai mare decât a ta în calitate de vânător și de căutător de hrană, și aceasta în condițiile în care până în acel moment tu erai considerat a fi cel mai bun. Ce ai face într-o astfel de situație? Probabil ți-ai spune în sinea ta următoarele cuvinte: „Chiar dacă aș vrea o recoltă atât de bogată, n-aș putea s-o obțin. Nu sunt destul de priceput și n-am nici uneltele de care aș avea nevoie." Pur și simplu nu ai ști cum să procedezi pentru a obține un randament atât de ridicat.

În prezent fermierul este atât de productiv, încât observi că e în stare să strângă destui bani pentru a-și trimite copiii la școală și a le oferi, în consecință, ocazii favorabile în viață. În tot acest timp, tu abia te descurci de pe azi pe mâine. Încetul cu încetul, ești nevoit să treci prin procesul anevoios de a deprinde secretele meseriei de fermier. Îți vei crește copiii și nepoții în așa fel încât să devină fermieri. Este exact ceea ce s-a întâmplat, la o altă scară, și în istoria umanității. Perioada la care ne referim a cunoscut o diminuare cu până la 90 % a numărului vânătorilor și căutătorilor de hrană; în cele din urmă, se poate afirma că aceștia au devenit șomeri.

Pe scara timpului se succed numeroase generații și iată, sosește Epoca Industrială. Oamenii construiesc fabrici și se specializează în diverse meserii, încep să-și asume responsabilități și să respecte ierarhiile. Învață să extragă materii prime prin metode mecanizate cu un nivel foarte înalt de eficiență. Productivitatea Epocii Industriale este de cincizeci de ori superioară celei din vremea familiilor de fermieri. Și acum, să presupunem că ești un fermier care

produce de cincizeci de ori mai mult decât vânătorii și căutătorii de hrană și dintr-o dată vezi că în apropiere se ridică o fabrică industrială care are o producție de cincizeci de ori mai mare decât o familie de fermieri; ce ai spune? Ai fi poate invidios și foarte probabil te-ai simți amenințat. Și totuși, de ce ai avea nevoie pentru a deveni un participant activ la dezvoltarea din Epoca Industrială? Nimic altceva decât o nouă gamă de abilități și un nou set de unelte. Și, mai mult decât orice, ai avea nevoie de o nouă atitudine mentală – un nou mod de a gândi. Ceea ce s-a întâmplat în realitate a fost că Epoca Industrială a produs de cincizeci de ori mai mult decât ferma familială și, în timp, 90 % din fermieri au devenit „excedentari" și au fost nevoiți să caute o altă ocupație. Cei care au supraviețuit ca fermieri au adoptat conceptul Epocii Industriale și l-au aplicat în agricultură, creând ferma industrializată. În ziua de azi, numai 3 % din populația Statelor Unite sunt fermieri, ei reușind să producă cea mai mare parte a alimentelor necesare pentru întreg teritoriul țării și pentru cea mai mare parte a țărilor lumii.

Credeți că Epoca Profesionistului Cunoașterii în care pășim în prezent va produce de cincizeci de ori mai mult decât Epoca Industrială? Personal sunt de părere că răspunsul este afirmativ. În prezent abia am ajuns să bănuim că acest lucru ar fi posibil. Producția va fi de cincizeci de ori mai mare – nu de două ori, de trei sau de zece ori, ci de cincizeci de ori mai mare. Nathan Myhrvoid, fost director al departamentului tehnologic la Microsoft, se exprima în felul următor: „Cei mai buni angajați ai departamentului de dezvoltare a software-ului sunt mai productivi decât angajații obișnuiți din departament nu de 10 sau chiar 1.000 de ori, ci de 10.000 de ori."

Munca de calitate în domeniul științei este atât de valoroasă, încât atingerea potențialului maxim oferă organizațiilor o ocazie extraordinară de creare a valorilor. Dacă avem în vedere acest lucru, gândiți-vă cât de important este să puneți în valoare potențialul copiilor dvs. Activitatea în domeniul științei amortizează toate celelalte investiții pe care o organizație sau o familie ie-a făcut deja. De fapt, muncitorii din domeniul științei constituie puntea de legătură cu toate celelalte investiții făcute de o organizație. Ei oferă forța de concentrare, creativitatea și disponibilitatea de a utiliza aceste investiții în scopul facilitării îndeplinirii obiectivelor organizației respective.

Sunteți de părere că Epoca Profesionistului Cunoașterii va aduce cu sine o diminuare cu 90 % a necesarului de forță de muncă al Epocii Industriale? În opinia mea, răspunsul este afirmativ. Tendințele economice sesizabile în prezent, și anume epuizarea resurselor de materii prime și șomajul acut nu reprezintă altceva decât vârful aisbergului. Este cunoscut că aceste tendințe au devenit în ultima perioadă o chestiune politică de larg interes public. Însă realitatea este că pierderea multora dintre locurile de muncă în Epoca Industrială se datorează nu atât politicilor guvernamentale sau comerciale, cât transformărilor dramatice care conduc economia contemporană în direcția Epocii Profesionistului Cunoașterii. Credeți că forța de muncă din prezent va percepe noua mentalitate, noile abilități și noile instrumente de lucru care se prefigurează la orizont ca un pericol? Imaginați-vă ce vor implica toate aceste lucruri – ce vor însemna ele pentru *dumneavoastră* – ce va trebui să faceți pentru a deveni un participant activ în noua eră. Închipuiți-vă ce schimbări radicale va trebui să se petreacă în structura organizației dvs.!

Drucker compară Epoca Industrială a Muncitorului Manual cu Epoca Profesionistului Cunoașterii în felul următor:

> Cea mai importantă, și în fond singura contribuție într-adevăr revoluționară a managementului în secolul XX a fost creșterea de cincizeci de ori a productivității MUNCITORULUI MANUAL în procesul de fabricare a produselor.
>
> Cea mai importantă contribuție pe care managementul trebuie să o realizeze în secolul XXI este o creștere similară a productivității MUNCII ÎN DOMENIUL INFORMAȚIEI și a PROFESIONISTULUI CUNOAȘTERII.
>
> Cele mai importante valori ale companiei secolului XX erau *echipamentele de producție* pe care aceasta le deținea. Cea mai importantă valoare a instituției secolului XXI, fie că este vorba de o companie care urmărește obținerea profitului sau de o organizație cu activitate non-profit, va consta în *profesioniștii cunoașterii* și în *productivitatea* lor.[3]

Marele istoric Arnold Toynbee a afirmat la un moment dat că istoria societății și a instituțiilor care funcționează în cadrul societății ar putea fi comprimată în câteva cuvinte: *Nu există un eșec mai lamentabil decât succesul.* Cu alte cuvinte, când trebuie să facem față unei situații dificile sau avem de depășit un obstacol iar reacția noastră ne permite să ne îndeplinim obiectivul, se cheamă că avem succes. Însă odată ce ne confruntăm cu o nouă provocare, reacția precedentă, mainte încununată de succes, nu mai este eficientă. Acesta este motivul pentru care o astfel de reacție era catalogată drept eșec. Trăim în ziua de azi în Epoca Profesionistului Cunoașterii, dar ne conducem organizațiile conform unui model specific Epocii Industriale, care suprimă integral eliberarea potențialului uman. Vocea este considerată în mod fundamental un element irelevant. Aceasta este o descoperire absolut uluitoare. Mentalitatea Epocii Industriale care încă domină locul de muncă tipic din societatea contemporană va fi total ineficientă în Epoca Profesionistului Cunoașterii și în condițiile noii economii. Mai mult decât atât, realitatea demonstrează că oamenii nu renunță la această mentalitate învechită nici acasă. Ea controlează și domină în mare măsură nu numai modul în care comunicăm și ne comportăm cu soții sau soțiile noastre, ci și felul în care încercăm să ne creștem copiii, să îi motivăm și să îi disciplinăm.

MENTALITATEA TIPICĂ A EPOCII INDUSTRIALE – LUCRURILE

Cele mai importante valori și forța motrice a prosperității economice în Epoca Industrială erau utilajele și capitalul – *lucruri.* Oamenii erau necesari, dar puteau fi înlocuiți. Muncitorii manuali puteau fi controlați sau „creați" pe bandă rulantă, chiar fără prea multă consecvență – oferta depășea cererea. Nu aveai altceva de făcut decât să angajezi un anumit număr de corpuri sănătoase care se conformau unor reguli stricte. Oamenii puteau fi asemuiți cu lucrurile – nu era greu să fii eficient cu ei, la fel ca și cu lucrurile. Când tot ceea ce îți dorești nu este decât corpul unei persoane și practic nu ai nevoie de mintea, inima sau spiritul persoanei respective (toate acestea acționând ca factori inhibitori ai proceselor continue ale epocii utilajelor), ai pus semnul egalității între persoană și lucru.

În lumea modernă există o multitudine de practici manageriale care își au originea în Epoca Industrială.

Ea ne-a insuflat credința că este necesar ca oamenii să fie controlați și conduși.

Ea reprezintă originea opiniei noastre despre contabilitate, conform căreia te poți dispensa de oameni, dar utilajele reprezintă valori. Gândiți-vă o clipă la acest aspect. Angajații figurează pe listele contabile ale companiilor la categoria bunurilor de care te poți dispensa, pe când echipamentele figurează pe foile de bilanț ca investiții.

Această abordare ne-a inspirat filozofia motivațională a „bățului" – așa-numita tehnică a Măgarului, care presupune motivarea animalului cu un morcov ținut în față (răsplată) și mânarea lui din spate cu un băț (frică și pedeapsă).

Ea constituie premisa acordării bugetelor centralizate – în virtutea cărora tendințele sunt extrapolate și proiectate în viitor, iar ierarhiile și aparatele birocratice se constituie cu scopul de a permite obținerea rentabilității în funcționarea întreprinderilor – un proces reactiv demodat care dă naștere culturilor de tip „ce-am avut și ce-am pierdut", a căror motivație este „hai să cheltuim tot ce avem, că poate la anul n-o să ni se mai dea nimic," împreună cu protejarea sectoarelor sau a persoanelor neperformante din organizație.

Toate aceste practici, împreună cu multe, multe altele, își au originea în Epoca Industrială – utilizarea în procesul muncii a muncitorilor manuali.

Problema rezidă în faptul că managerii din ziua de azi aplică încă modelul autoritar propriu Epocii Industriale la muncitorii, sau profesioniștii cunoașterii. Deoarece mulți conducători de companii aflați în poziții de autoritate decizională nu sesizează adevăratul potențial și adevărata valoare a oamenilor lor și nu sunt capabili să înțeleagă clar și complet firea umană, *ei îi conduc pe angajați ca și cum aceștia nu ar fi altceva decât niște lucruri.* Această lipsă de înțelegere îi împiedică totodată să perceapă cele mai înalte motivații, talentele și geniul angajaților lor. Ce se întâmplă atunci când tratezi oamenii ca pe niște lucruri? Aceasta îi insultă și alienează, le depersonalizează munca, dând naștere la culturi bazate pe lipsa de încredere, sindicalizate și litigioase. Ce se întâmplă atunci când îți tratezi copiii adolescenți ca pe niște obiecte? Și acest lucru insultă și alienează, depersonalizează relații familiale prețioase și duce la lipsa încrederii, la certuri și răzvrătire.

SPIRALA DESCENDENTĂ A CODEPENDENȚEI

Ce se întâmplă atunci când conduci oamenii ca și când ar fi obiecte? Ei vor înceta să creadă că postul de director de companie reprezintă o opțiune demnă de luat în considerație. Majoritatea oamenilor pun semnul egalității între șefi și noțiunea de „poziție ierarhică" și ca atare nu se consideră șefi. A interpreta conducerea personală (influența) ca o opțiune este ca atunci când ai libertatea de a cânta la plan. Este o libertate care trebuie să fie câștigată – doar atunci poate conducerea deveni o opțiune.

Până atunci, oamenii sunt de părere că doar cei care se află în posturi de autoritate trebuie să decidă ceea ce este de făcut. El au conștiința, poate fără să-și dea

seama, să fie controlaţi precum obiectele. Chiar şi atunci când sesizează o nevoie, ei nu iau iniţiativa să acţioneze. Ei aşteaptă să li se spună ce au de făcut de către persoana învestită cu titlul oficial de conducător, după care reacţionează în consecinţă. În cele din urmă, ei fie îl acuză pe conducătorul oficial atunci când lucrurile nu merg bine, fie îl/o elogiază atunci când totul merge bine. Pe de altă parte, lor li se mulţumeşte în acest caz pentru „contribuţia şi sprijinul lor."

Această teamă atât de comună de a prelua iniţiativa, de a acţiona independent nu face altceva decât să alimenteze impulsul de a conduce angajaţii sau de a le da ordine subordonaţilor. Aceasta este, în opinia liderilor, ceea ce ei trebuie să facă pentru a-i determina pe supuşi să acţioneze. Nu este prin urmare deloc surprinzător că acest ciclu devine rapid tot mai pregnant, metamorfozându-se în codependenţă. Slăbiciunea fiecărei părţi accentuează şi, în ultimă instanţă, justifică comportamentul celeilalte părţi. Cu cât un manager controlează mai mult, cu atât el/ea creează comportamente care impun un control şi o conducere mai autoritare. Cultura codependentă care se dezvoltă este în cele din urmă instituţionalizată până în punctul în care nimeni nu-şi asumă nici o responsabilitate. Cu trecerea timpului, atât liderii, cât şi subordonaţii îşi consfinţesc rolurile prin ceea ce devine un pact subconştient. Ei îşi anihilează singuri forţa crezând că nu este posibil ca lucrurile să se îmbunătăţească fără ca cealaltă parte să se schimbe. Acelaşi ciclu reapare în sânul familiei între părinţi şi copii.

Această conspiraţie tacită este practic omniprezentă. Nu sunt prea mulţi oameni care să aibă măcar curajul de a recunoaşte că fac parte şi ei din această conspiraţie. De fiecare dată când aud pe cineva exprimând această idee, se gândesc instinctiv la *alte* persoane. Când ţin acest curs în faţa unui public numeros, după circa două ore fac adesea o pauză şi le adresez următoarea întrebare: „Câte dintre persoanele prezente în această sală cred că le place ceea ce aud, dar sunt de părere că cei care au *într-adevăr* nevoie de aceste informaţii nu se află aici?" La auzul acestei întrebări, de obicei izbucnesc în hohote de râs, deşi majoritatea ridică mâinile.

Poate şi dvs. credeţi că oamenii care au într-adevăr nevoie să citească o carte ca cea de faţă nu ajung să o citească. O astfel de părere evocă ea însăşi o stare de codependenţă. Dacă evaluaţi informaţiile prezentate în aceste materiale prin prisma slăbiciunilor altor persoane, vă anihilaţi singur forţa, făcând ca ei să continue să vă irosească iniţiativa, energia şi satisfacţia profesională.

FILMUL *Max & Max*

Înainte de a detalia analiza de faţă, aş dori să ilustrez *natura* problemei pe care o discutăm apelând la un film extraordinar de scurt metraj intitulat *Max & Max*. Acesta descrie povestea (fictivă) a lui Max, pe de o parte, care este un câine de vânătoare, şi a unui alt Max, care este un reprezentant al departamentului de servicii cu clienţii. Filmul relatează în acelaşi timp şi istoria unui şef pe numele de Dl. Harold, care îşi conduce angajaţii, printre care se numără şi ultima persoană angajată, respectiv Max, la fel cum acesta îşi conduce câinele, pe care îl cheamă tot Max.

Acțiunea acestui film se desfășoară într-un loc de muncă. Nu uitați însă că *fiecare* om are un loc de muncă. Pentru elevi sau studenți și profesori, acesta este școala. Multe oameni lucrează într-un loc unde se derulează afaceri sau în servicii administrative, comunitare sau guvernamentale. Pentru familii, munca se desfășoară acasă. Alții lucrează în servicii publice, biserică, sinagogă sau moschee. Prin urmare, discuția nu se referă numai la muncă, ci și la relațiile umane și la interacțiunile dintre oamenii uniți pentru îndeplinirea unui scop comun. Această carte își propune să vă determine să interpretați locația filmului sus-amintit drept oricare din domeniile căruia vă dedicați viața împreună cu cei din jurul dvs.

Oamenii intră într-o rezonanță profundă cu acest film, atât din punct de vedere personal, cât și organizatoric. Vă invit acum să urmăriți *Max & Max*, introducând DVD-ul care însoțește această carte în DVD player-ul dvs. și selectând titlul *Max & Max*.

ACUM GÂNDIȚI-VĂ LA filmul pe care tocmai l-ați urmărit. Max, cum se întâmplă cu cei mai mulți dintre noi când începem să lucrăm într-o nouă slujbă, este plin de pasiune, entuziasm și elan. Când ia inițiativa să găsească și să-și păstreze clienții, dl. Harold pare că își deschide sufletul în fața tuturor. Max este exemplul tipic al angajatului condus prost și controlat până în punctul în care spiritul său este distrus; el devine timid în confruntările verbale, își pierde linia argumentației, viziunea obiectivului de îndeplinit, potențialul și libertatea de a alege. Își pierde *vocea*. Jură să nu mai ia niciodată inițiativa. Max dezvoltă o mentalitate codependentă față de dl. Harold, și spectatorii asistă la transformarea lui, văzându-l cum începe să semene cu timpul tot mai mult cu Max câinele, care abia așteaptă următoarea comandă. Poate sunteți tentat să îl considerați principal vinovat de această stare pe dl. Harold, dar nu se poate să vă scape faptul că *șeful lui* îl tratează pe el în același fel în care și el îl tratează pe Max. Conducerea proastă a departamentului respectiv este simptomatică pentru întreaga companie. Cultura companiei în ansamblul ei este codependentă. Nimeni nu conduce asumându-și inițiativa și puterea de a influența pe cel din jur, deoarece toată lumea presupune că pentru a conduce este absolut necesar să ai autoritatea unei funcții.

Adevărul este că situația majorității organizațiilor nu se deosebește prea mult de cea a lui Max și a lui Harold. Chiar și cele mai prestigioase companii cu care am colaborat în ultimii patruzeci de ani sunt absolut copleșite de probleme. Suferințele pe care le pricinuiesc aceste probleme și dificultăți se acutizează din cauza schimbărilor care au loc zilnic pretutindeni în lume. La fel ca în cazul peliculei *Max & Max*, aceste dificultăți se împart de regulă în trei categorii: *organizaționale*, *relaționale* și *personale*.

La nivelul *organizațional*, o filozofie de manageriat bazată pe control creează sisteme fundamentale în activitatea unei companii precum cel al randamentului, comunicării, compensării/răsplatei, specializării, informării etc. care suprimă talentul uman și vocea angajaților. Această filozofie a controlului își are rădăcinile în Epoca Industrială și a devenit mentalitatea dominantă de management a celor care dețin poziții de autoritate în toate ramurile industriale și în toate profesiunile.

Încă o dată, aș dori să repet aici sintagma din titlu: *Mentalitatea tipică a Epocii Industriale – „Lucrurile."*

Și la nivelul *relațional*, majoritatea organizațiilor se caracterizează prin existența relațiilor de *codependență*. Lipsa fundamentală de încredere este cvasi-generală, ea fiind dublată de absența capacității și a mentalității de a depăși obstacolele într-un mod original și creativ. Cu toate că sistemele organizaționale și practicile de management bazate pe control au un rol extrem de important în crearea acestei codependențe, situația este înrăutățită de faptul că atât de mulți oameni au crescut într-o societate în care s-au comparat în permanență cu alții la nivel familial sau au concurat cu colegii la școală, pe terenurile de sport sau la serviciu. Aceste influențe puternice cultivă o mentalitate a „lipsurilor", astfel încât multora le este greu să fie realmente bucuroși de reușita celor din jurul lor.

La nivel *personal*, aceste organizații sunt pline de oameni inteligenți, talentați și creativi la fiecare nivel ierarhic, care se simt încorsetați, subestimați și lipsiți de inspirație. Aceștia sunt copleșiți de sentimente de frustrare și nu cred că au puterea de schimba lucrurile.

PUTEREA UNEI PARADIGME

Autorul John Gardner spunea pe vremuri următoarele cuvinte: „Majoritatea organizațiilor <suferinde> sunt caracterizate de o orbire funcțională în fața propriilor defecte. Ele nu suferă din cauza faptului că nu-și pot rezolva problemele, ci pentru că nu reușesc să *înțeleagă* care sunt problemele lor." Einstein se exprima în felul următor: „Problemele semnificative cu care ne confruntăm nu pot fi rezolvate la același nivel al gândirii pe care l-am avut atunci când am creat aceste probleme."

Aceste afirmații confirmă una dintre cele mai profunde lecții pe care le-am învățat în viață: dacă vrei să faci schimbări și îmbunătățiri *minore*, profitabile, atunci concentrează-te asupra practicilor, comportamentului și atitudinii tale. Dacă în schimb îți propui să obții o îmbunătățire semnificativă, profundă, atunci concentrează-te asupra *paradigmelor*. Etimonul cuvântului *paradigmă* este cuvântul grecesc *paradeigma*, la originea sa un termen științific, care este însă utilizat frecvent în ziua de azi cu sensul de „percepție, presupunere, teorie, cadru de referință sau viziune asupra lumii." Ea poate fi asemuită cu o hartă a unui teritoriu sau a unui oraș. Dacă ea este imprecisă, nu va conta cât de mult încerci să-ți găsești destinația sau cât de pozitiv gândești – în cele din urmă tot te vei rătăci. Dacă ea este exactă, atunci hărnicia și atitudinea contează. Dar aceasta nu înainte ca harta să fie exactă.

Spre exemplu, ce practici foloseau vindecătorii în Evul Mediu? Flebotomia, sau sângerarea cu lanțeta. Care era paradigma în acest caz? Boala se află în sânge, ca atare ea trebuie scoasă. Prin urmare, dacă nu puneai sub semnul întrebării această paradigmă, ce aveai de făcut? Insistai. Făceai operația mai repede. Făceai să fie mai puțin dureroasă. Intrai pe sistemele TQM sau Six Sigma pentru sângerări cu lanțeta. Realizai controale statistice ale calității și analize ale variațiilor. Realizai studii de fezabilitate strategică și puneai la punct planuri

strălucite de marketing care să-ţi permită să-ţi promovezi această practică: „Vă punem la dispoziţie cea mai modernă şi performantă unitate de sângerare cu lanţeta din lume!" Sau poate vă luaţi oamenii pe vârful munţilor şi îi puneaţi să facă sărituri de pe stânci în braţele colegilor pentru ca atunci când se întorc la unitatea de flebotomie a spitalului să lucreze cu mai mult spor şi încredere. Sau poate vă puneaţi oamenii din unitatea de flebotomie să stea în căzi cu apă fierbinte şi să-şi facă reciproc teste psihologice pentru a-şi perfecţiona autenticitatea în comunicare. Ori poate vă învăţaţi pacienţii şi angajaţii să gândească pozitiv, pentru ca energia pozitivă să fie optimizată atunci când se execută sângerarea.

Vă puteţi oare imagina ce s-a întâmplat când s-a descoperit teoria microbilor – atunci când Semmelweis din Ungaria, Pasteur din Franţa şi alţi savanţi a căror activitate se baza pe efectuarea de experimente, au descoperit că microbii constituie cauza principală a numeroase boli? Imediat s-a putut explica de ce femeile voiau să fie ajutate să nască de către moaşe. Moaşele erau mai curate. Se spălau. S-a înţeles de ce pe front mai mulţi oameni mureau din cauza infecţiilor cu stafilococi decât din cauza gloanţelor. Boala se răspândea în spatele primei linii a frontului prin intermediul microbilor. Teoria microbilor a deschis orizonturi absolut noi în cercetarea medicală. Ea constituie şi în prezent fundamentul practicilor terapeutice.

Acesta reprezintă un exemplu al forţei unei paradigme exacte. Ea *explică*, după care *îndrumă*. Problema este însă că paradigmele, întocmai ca tradiţiile, dispar greu. Paradigmele deficitare durează timp de secole după ce alta mai bună a fost deja descoperită. De pildă, deşi în toate cărţile de istorie ni se spune că George Washington a murit din cauza unei infecţii a gâtului, este foarte probabil ca el să fi murit din cauza unei operaţii de sângerare cu lanţeta. Infecţia gâtului era un simptom al unei alte afecţiuni. Deoarece paradigma era că boala se afla în sânge, bolnavului i s-au luat mai mult de 1,5 litri de sânge în decurs de douăzeci şi patru de ore. Noi (dvs. şi cu mine) suntem sfătuiţi să nu donăm mai mult de 500 ml la fiecare două luni, şi aceasta în cazul în care suntem perfect sănătoşi.

Noua Epocă a Profesionistului Cunoaşterii se bazează pe o paradigmă nouă, total diferită de paradigma *lucrurilor* specifică Epocii Industriale. Haideţi să denumim această paradigmă Paradigma Fiinţei Integrale.

PARADIGMA FIINŢEI INTEGRALE

În mod fundamental, motivul pentru care atât de mulţi oameni sunt nemulţumiţi de profesiunea lor şi majoritatea organizaţiilor nu reuşesc, pe de o parte, să identifice cei mai talentaţi, ingenioşi şi creativi oameni din personalul lor şi pe altă parte, nu reuşesc să devină organizaţii realmente mari şi prestigioase este unul simplu. Acest motiv izvorăşte dintr-o *paradigmă incompletă a ceea ce suntem – din viziunea noastră fundamentală asupra naturii umane.*

Realitatea fundamentală este că fiinţele umane nu sunt *lucruri* care au nevoie să fie motivate şi controlate; ele au patru dimensiuni – corp, minte, inimă şi spirit.

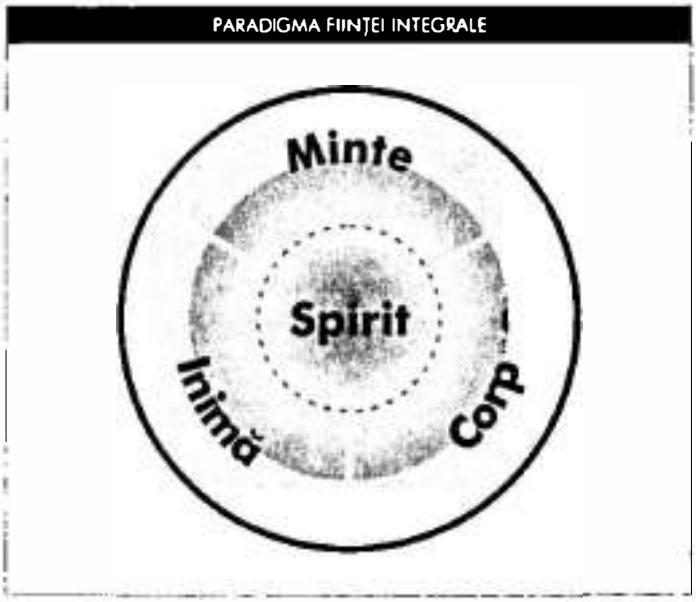


Figura 2.2

Dacă studiați toate lucrările de filozofie și religie, atât cele occidentale, cât și cele orientale, reprezentând o mărturie a istoriei umanității de la începutul timpurilor, veți identifica practic aceleași patru dimensiuni la întreg acest tezaur al spiritului uman: latura fizică/economică, mentală, socială/emoțională și spirituală. Adesea se folosesc cuvinte diferite pentru a zugrăvi realitatea, însă ele reflectă aceleași patru dimensiuni universale ale vieții. Ele reprezintă totodată *cele patru nevoi și motivații fundamentale ale tuturor oamenilor* ilustrate în primul capitol al filmului: a trăi (supraviețuire), a iubi (relaționare), a învăța (creștere și dezvoltare) și a lăsa o moștenire (semnificație și contribuție) – vezi figura 2.3.

Figura 2.3

OAMENII POT ALEGE

Deci care ar fi legătura nemijlocită dintre paradigma de control al „lucrului" (al persoanei „parțiale") care domină atitudinea angajatorilor în lumea contemporană și incapacitatea managerilor și a organizațiilor de a-și inspira oamenii să le ofere cele mai prețioase talente și contribuții pe care el le pot aduce la locul de muncă? Răspunsul este simplu. Oamenii aleg. În mod conștient sau subconștient, oamenii decid cât de mult din ei înșiși vor da la locul de muncă, în funcție de modul în care sunt tratați și de ocaziile pe care le au de a-și împlini *toate* cele patru dimensiuni esențiale care îi caracterizează. Aceste alegeri se înscriu într-un spectru larg de manifestări, variind de la răzvrătire sau înaintarea demisiei până la implicarea creativă profundă.

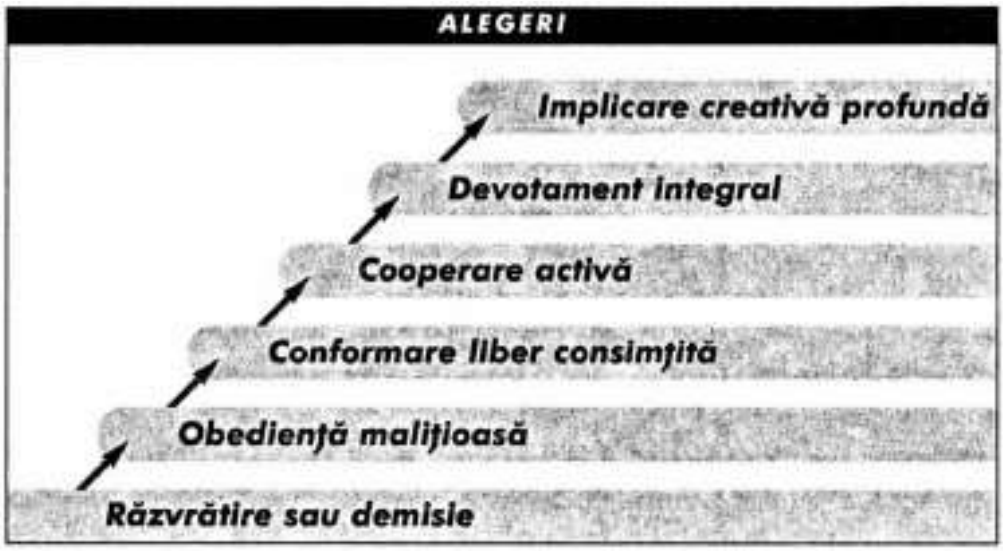


Figura 2.4

Gândiți-vă acum timp de câteva clipe pentru care dintre cele șase atitudini ilustrate în figura 2.4 – răzvrătire sau demisie, obediență malițioasă, conformare liber consimțită, cooperare activă, devotament integral sau implicare creativă profundă – ați opta având în vedere următoarele cinci scenarii:

În primul rând, nu sunteți tratat corect. Cu alte cuvinte, în organizația în care vă desfășurați activitatea se practică tot felul de politici, nepotismul, iar sistemul salarial nu vi se pare echitabil; salariul dvs. nu reflectă în mod just nivelul contribuției dvs. Ce alegere ați face în această situație?

În al doilea rând, să presupunem că sunteți tratat corect din punct de vedere salarial, însă atitudinea colegilor și a șefilor față de dvs. lasă mult de dorit. Cu alte cuvinte, nu sunteți respectat așa cum s-ar cuveni; sunteți tratat într-un mod arbitrar, neconsecvent, capricios, poate în mare măsură din cauza toanelor șefului dvs. direct. Pentru ce alegere ați opta într-un asemenea caz?

În al treilea rând, să zicem că sunteți plătit echitabil și tratat cu respect, dar atunci când trebuie să luați o hotărâre, nimeni nu o ia în considerație. Cu alte cuvinte, corpul și inima dvs. sunt prețuite la justa lor valoare, spre deosbire însă de mintea dvs. Ce ați alege într-un astfel de caz?

În al patrulea rând, să presupunem că sunteți plătit echitabil (corp), tratat cu respect (inimă), vă implicați în muncă în mod creativ (minte), dar vi se cere zi de zi să săpați o groapă pe care tot dvs. o umpleți mereu, sau să faceți rapoarte ori să redactați materiale pe care nimeni nu le vede sau folosește vreodată. Cu alte cuvinte, munca pe care o desfășurați este lipsită de semnificație (spirit). Ce alegere ați face în această situație?

În al cincilea rând, să ne imaginăm că sunteți plătit echitabil, tratat cu respect și implicat în mod creator într-o activitate semnificativă, însă sunteți înconjurat mereu de minciuni și înșelăciuni atât față de clienți și furnizori, cât și față de alți colegi de serviciu (spirit). Ce ați alege în acest caz?

A se observa că am parcurs toate cele patru dimensiuni ale paradigmei ființei integrale – corp, minte, inimă și, în cele din urmă, dar nu în ultimul rând, spirit (dimensiunea spirituală fiind împărțită în două părți – lipsa de semnificație a muncii și modalitatea complet lipsită de principii în care s-a desfășurat activitatea). Problema este că dacă oricare dintre cele patru laturi ale naturii umane este neglijată, omul începe să fie considerat drept obiect, și ce se poate face cu un obiect? El trebuie controlat, condus și ghidat cu morcovul și cu bățul pentru a-l motiva.

Figura 2.5

Am pus aceste cinci întrebări pretutindeni în lume, în împrejurări diferite, și aproape inevitabil, răspunsurile s-au încadrat într-una din ultimele trei categorii – oamenii tind să se răzvrătească sau să-și dea demisia, să asculte ordinele cu o atitudine plină de comentarii malițioase (respectiv îndeplinindu-și sarcinile de serviciu, dar sperând în sinea lor că acestea nu vor aduce nici un beneficiu

concret) sau, în cel mai fericit caz, tind să își desfășoare activitatea cu o atitudine de conformare ori supunere liber consimțită. Însă în lumea contemporană, în Epoca Profesionistului Cunoașterii, numai persoana care este respectată ca persoană integrală într-o slujbă integrală – cineva care este *plătit corect, tratat politicos, folosit în mod creator* și căruia i se oferă ocazia de a *satisface nevoi umane în moduri principiale* (vezi figura 2.5) – face una din primele trei alegeri, respectiv cooperare activă, devotament integral sau implicare creativă profundă (vezi tot figura 2.4).

> Identitatea este destinul.

Puteți sesiza modul în care problemele de bază care caracterizează munca în lumea de azi și în care soluția de bază a rezolvării acestor probleme se înscriu în paradigma naturii umane prezentate de noi? Vă dați seama câte dintre soluțiile problemelor care apar în casele și în comunitățile noastre fac parte din aceeași paradigmă? Această paradigmă a „lucrului" specifică Epocii Industriale și toate practicile care decurg din ea constituie echivalentul contemporan al operațiilor de sângerare cu lanțeta. Începând cu capitolul 6, vi se va prezenta o analiză exhaustivă a *celor patru probleme cronice* ale organizațiilor, provocate de neglijarea celor patru dimensiuni ale naturii umane, precum și soluția care implică *cele patru roluri ale influenței liderului*. Și totuși, pentru început vom discuta despre reacția *individuală* și despre soluția pentru suferințele și problemele pe care le-am pomenit deja.

Capitolul 3

SOLUȚIA

Nimic nu este mai puternic pe lume decât o idee a cărei vreme a sosit.

VICTOR HUGO

HENRY DAVID THOREAU scria odinioară: „La fiecare o mie de oameni care crestează rând pe rând ramurile răului, nu există decât un om care retează răul la rădăcină."[1] Scopul acestei cărți este de a lovi cu putere în rădăcina problemelor cu care ne confruntăm.

Am început cu *durerea*; am investigat *problema* care constituie premisa suferinței – problema cu conotații profund personale, care implică o paradigmă adânc înrădăcinată și un set de tradiții la locul de muncă. În cele ce urmează vom fixa cadrul *soluției* și vom oferi o scurtă prezentare a modului în care ea va fi explicitată în continuare în cartea de față.

TIMP DE PESTE PATRUZECI DE ANI, am colaborat cu organizații afiate pe întreg mapamondul și am studiat cu devotament și perseverență descoperirile marilor spirite care au investigat domeniul activității organizațiilor. Majoritatea transformărilor culturale majore – cele care au dus la edificarea organizațiilor de renume care au inițiat, dar și susținut efectiv dezvoltarea pe termen lung, prosperitatea și bunăstarea socială – au început cu alegerea unei singure persoane. Uneori această persoană a fost conducătorul sau directorul oficial al organizației – directorul general sau președintele organizației. Foarte des s-a întâmplat însă ca această transformare să fie declanșată de altcineva – fie un angajat obișnuit, director de departament sau un simplu asistent. Indiferent de poziția lor ierarhică, acești oameni au început prin a se schimba pe ei înșiși în totalitate. Caracterul lor, competența, inițiativa și energia lor pozitivă – pe scurt, autoritatea lor morală – i-au inspirat și motivat pe cei din jurul lor. Aceștia au avut un simț inconfundabil al identității, și-au descoperit punctele forte și talentele și le-au utilizat pentru a produce rezultate. Oamenii și-au dat repede seama de unde bate vântul schimbării. Ei au primit responsabilități sporite. Și-au concentrat atenția și eforturile asupra acestor responsabilități noi și au avut din nou rezultate. Cu timpul, tot mai mulți oameni au început să audă de aceste transformări radicale. Producători de vârf doreau să afle cât mai multe despre

aceste idei noi – și să înțeleagă cum a fost posibil ca omologii lor să obțină o producție atât de mare. Cultura acestora reprezenta o atracție irezistibilă în virtutea viziunii care le ghida activitatea.

Astfel de oameni nu acceptă să fie încorsetați sau stânjeniți în activitatea lor prea mult timp de către forțele negative, demoralizatoare și demobilizatoare din organizațiile din care fac parte. Ajunși aici, este interesant de observat că aceste organizații nu sunt mai bune decât alte organizații asemănătoare. Se poate afirma cu un anumit grad de certitudine că *toate* organizațiile sunt alcătuite alandala. Acești oameni se disting însă prin simplul fapt că își dau seama că nu-și permit să aștepte ca șeful sau organizația căreia îi aparțin să se schimbe. Ei devin astfel o insulă a excelenței într-o mare a mediocrității. Această stare a lucrurilor este contagioasă.

De unde izvorăște această sursă de energie internă a unui om care îl face să înoate împotriva curentului, să se opună provocărilor culturale negative și intereselor egoiste mărunte și să-și cristalizeze și perfecționeze o astfel de viziune și hotărâre?

Ei află care este natura lor umană și care sunt darurile cu care sunt înzestrați, pe care le folosesc pentru a-și forma o viziune a lucrurilor mărețe pe care își propun să le realizeze. Cu înțelepciune, ei preiau inițiativa și sădesc germenii înțelegerii nevoilor și ocaziilor care apar mereu în jurul lor. Răspund nevoilor care corespund talentelor lor unice și rezonează cu cele mai înalte motivații ale lor, cu o eficiență hotărâtoare. Pe scurt, ei își *găsesc și își identifică vocea*, făcându-și datoria și inspirându-i pe cei din jur. Aplică PRINCIPII care guvernează creșterea și prosperitatea ființelor umane ȘI a organizațiilor – principii care atrag ceea ce este mai înălțător și mai merituos într-o „ființă integrală" – corp, minte, inimă și spirit. Și, lucru la fel de important, ei aleg în același timp să îi influențeze și *inspire pe cei din jurul lor să își găsească propria lor voce* prin intermediul acestor principii.

Această soluție bipolară – *Găsește-ți vocea* și *Inspiră-le celor din jur dorința de a-și găsi vocea* – reprezintă calea fundamentală ce trebuie urmată la ORICE nivel al unei organizații pentru a obține o creștere maximă a influenței și a sentimentului lor de împlinire, pentru a deveni un membru* de neînlocuit și a-i inspira pe colegii de serviciu și din organizație să îi imite. Prin urmare, cartea este structurată în două secțiuni principale:

1. Găsește-ți vocea
2. Inspiră-le celor din jur dorința de a-și găsi vocea

Să prezentăm pe scurt fiecare dintre aceste două secțiuni.

* Pentru o ilustrare gratuită a modului în care puteți evalua comparativ capacitatea echipei dvs. de lucru sau a organizației dvs. de a-și îndeplini prioritățile în raport cu alte organizații din lume, accesați adresa www.The8thHabit.com/offers.

GĂSEȘTE-ȚI VOCEA

Într-o pădure se despărțeau două cărări – iar eu,
Eu am pornit la drum pe-aceea neumblată,
Alegere pe care n-am regretat-o niciodată.[2]

ROBERT FROST

Figura 3.1 ilustrează două drumuri radical diferite în viață și reprezintă imaginea simplă, sau harta Celei de-a 8-a Deprinderi: Găsește-ți vocea și Inspiră-le celor din jur dorința de a-și găsi vocea. Această diagramă a celor Două Drumuri va apărea la începutul capitolelor care vor urma, până la capitolul 14. *Fiecare nouă versiune a diagramei va ilustra esența capitolului respectiv.* Astfel veți vedea unde vă aflați, unde ați fost și încotro vă îndreptați.

FIECARE OM *ALEGE* UNUL din cele două drumuri posibile din viață – bătrânii și tinerii, bogații și săracii, bărbații și femeile. Unul din aceste două drumuri este cel larg, cu mulți adepți, care duce spre mediocritate, iar celălalt este drumul către măreție și esență. Gama de posibilități, respectiv bifurcații sau deviații, existentă

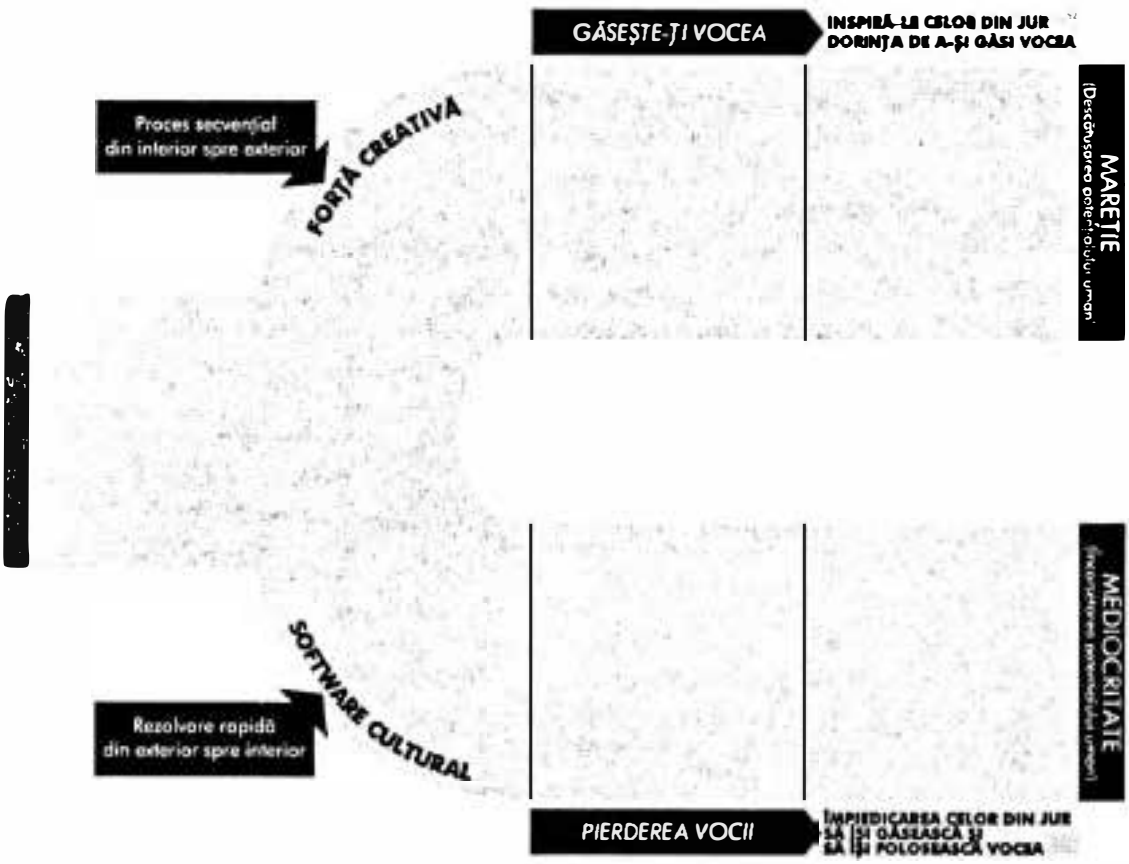

GĂSEȘTE-ȚI VOCEA
INSPIRĂ-LE CELOR DIN JUR DORINȚA DE A-ȘI GĂSI VOCEA
Proces secvențial din interior spre exterior
FORȚĂ CREATIVĂ
MĂREȚIE
(Descoperirea potențialului uman)
SOFTWARE CULTURAL
Rezolvare rapidă din exterior spre interior
MEDIOCRITATE
PIERDEREA VOCII
ÎMPIEDICAREA CELOR DIN JUR SĂ ȘI GĂSEASCĂ ȘI SĂ ȘI FOLOSEASCĂ VOCEA

Figura 3.1

în cadrul fiecăreia dintre aceste două destinații, este la fel de largă precum este și diversitatea harurilor și a personalităților din familia umană. Însă contrastul dintre cele două destinații este la fel de evident ca cel dintre noapte și zi.

Cărarea spre mediocritate încorsetează potențialul uman. Cărarea spre măreție descătușează și folosește pe deplin potențialul uman. Cărarea spre mediocritate constituie o rezolvare rapidă, o „scurtătură" comodă pe drumul vieții. Cărarea care duce spre măreție reprezintă un proces de creștere secvențială din interior spre exterior. Călătorii care urmează cărarea inferioară, cea care conduce spre mediocritate, se identifică cu *„software-ul" cultural* al eului, al indulgenței față de sine, al delăsării, obsesiei comparative, competitivității și al victimizării. Călătorii înscriși pe cărarea superioară, care conduce spre măreție, se ridică deasupra influențelor culturale negative și *aleg* să devină forța creatoare a propriei lor vieți. Drumul spre măreție poate fi exprimat cum nu se poate mai bine printr-un singur cuvânt, și acesta este Vocea. Cei care urmează acest drum își găsesc vocea și îi inspiră pe cei din jurul lor să-și găsească și ei vocea. Restul oamenilor nu reușesc niciodată acest lucru.

TRUDA SUFLETULUI PENTRU GĂSIREA UNEI SEMNIFICAȚII

Fiecare dintre noi simte în străfundul sufletului o dorință intensă de a trăi o viață plină de *măreție* și semnificație pentru semenii lui – dorința de a fi important, de a avea o contribuție esențială în domeniul lui de activitate. Este posibil să ne îndoim că stă în puterea noastră să atingem un asemenea nivel, dar aș dori să vă împărtășesc o convingere intimă pe care am avut-o dintotdeauna, și anume aceea că *puteți* trăi o astfel de viață. Aveți potențialul necesar care vă permite acest lucru. Este dreptul pe care familia umană îl cucerește odată cu nașterea oricărei ființe umane.

Cu câțiva ani în urmă, am realizat un tur de vizite la diverse companii împreună cu comandantul unei baze militare, care în perioada respectivă nu mai privea deloc cu ochi bun angajamentul pe care și-l asumase, acela de a iniția o schimbare culturală majoră în cadrul organizației din care făcea parte. Lucrase în armată mai bine de treizeci de ani, era colonel plin și urma să se pensioneze chiar în perioada respectivă. După ce la început îmi spusese că timp de mai multe luni a predat cursuri de specializare în cadrul organizației sale, i-am întrebat de ce se răzgândise și avea de gând să renunțe la pensionare și de ce a acceptat o sarcină atât de importantă – un obiectiv pentru îndeplinirea căruia era nevoit să înoate împotriva curentului și să se lupte cu forțele extraordinar de puternice ale tradiției, letargiei, indiferenței și lipsei de încredere. Îmi amintesc chiar că i-am zis la un moment dat: „Te-ai putea pensiona și ai avea o viață liniștită. Te-ai odihni și n-ai mai avea nicio grijă. Foarte curând, o să înceapă să se organizeze banchete în cinstea ta. Colegii și toți oamenii care-ți sunt dragi o să te sărbătorească."

La auzul acestor cuvinte de îmbărbătare, el a căzut pe gânduri și nu a rostit nici o vorbă timp de mai multe minute, după care s-a hotărât să-mi facă o destăinuire foarte personală, aproape sacră. Mi-a spus că tatăl lui murise de curând. Când tatăl lui era pe patul de moarte, el a chemat-o pe soție și pe fiul său (interlocutorul meu,

colonelul) pentru a le spune adio. Abia mai putea îngăima câteva cuvinte. Soția lui a vărsat lacrimi pe întreaga durată a acestui eveniment; fiul s-a tras aproape de tatăl lui, care i-a șoptit la ureche următoarele cuvinte: „Fiule, să nu faci în viață ca mine. Eu nu m-am purtat bine față de tine și față de maică-ta – n-am făcut niciodată nimic extraordinar. Promite-mi, fiule, că viața ta nu o să fie ca a mea."

Acestea au fost ultimele cuvinte pe care le-a mai auzit vreodată colonelul de la tatăl lui, care s-a stins la puțin timp după acest moment. Pentru el însă aceste cuvinte au fost cel mai prețios dar și cea mai mare moștenire pe acesta i-ar fi putut-o lăsa. În acele clipe și-a luat în sinea lui legământul că va realiza ceva extraordinar în viață – în orice moment din viață și în toate domeniile în care va lucra.

MAI TÂRZIU, COLONELUL mi-a spus în particular că într-adevăr avusese de gând să se pensioneze și să retragă din tumultul vieții cotidiene. De fapt, el sperase în secret că succesorul său nu se va descurca la fel de bine ca el în postul lui și că acest lucru va deveni clar ca lumina zilei pentru toată lumea, încă din prima zi. Dar din momentul când a avut acea epifanie cu tatăl său, el s-a hotărât nu numai să devină un catalizator al schimbărilor în edificarea principiilor, pentru ca urmașul său să adere la cultura de comandă a organizației și să se achite cu succes de sarcinile care îi reveneau, ci și să facă tot ce îi stătea în putință pentru a se asigura că acesta va avea *mai mult* succes decât el în acest post. Străduindu-se să instituționalizeze aceste principii de conducere în structurile, sistemele și procesele specifice organizației sale, el și-a propus să mărească probabilitatea transmiterii moștenirii experienței sale de conducere de la o generația la alta.

El a mai spus, de asemenea, că până ca tatăl lui să-l spună mesajul de adio, el alesese mereu, cu bună știință, calea cea mai ușoară, adoptând de regulă rolul unui custode al tradițiilor trecutului și optând pentru o viață de mediocritate. Stând însă la căpătâiul tatăl lui, el a luat, pentru prima dată în viață, hotărârea de a trăi o viață măreață, în care să aducă o contribuție importantă celor din jurul său, o viață plină de evenimente și semnificativă pentru el și semenii lui – o viață care să merite într-adevăr să fie trăită.

Fiecare dintre noi poate lua, în mod conștient și decisiv, hotărârea de a lăsa în urmă o viață de mediocritate și de a trăi în mod grandios – acasă, la serviciu și în comunitatea căreia îi aparținem. Indiferent care sunt împrejurările în care trăim, o astfel de decizie poate fi luată de fiecare dintre noi – fie că această grandoare se manifestă prin adoptarea unui spirit neînfricat în fața unei boli incurabile, prin creșterea unui copil în așa fel încât să deveniți pentru el o amintire de neșters, prin educarea unui copil în spiritul adevăratelor valori și al descoperirii potențialului de care dispune, prin adoptarea rolului de catalizator la transformărilor în organizația în care vă desfășurați activitatea sau devenind inițiatorul unei cauze sociale măreție. Toți avem puterea de a decide să trăim o viață *măreață*, sau în cuvinte mai simple, să trăim un prezent nu numai bun, ci *extraordinar*. Indiferent cât am fi străbătut în viață calea mediocrității, suntem întotdeauna liberi să alegem o altă cale. Absolut întotdeauna. Nu este niciodată prea târziu. Ne putem găsi vocea.

* * *

ODATĂ CE AȚI HOTĂRÂT să *alegeți* această „cale mai puțin bătătorită," pentru a vă găsi vocea va trebui să:

1. **Vă descoperiți vocea,** înțelegând adevăratele calități ale naturii dvs. – ceea ce eu am numit cele *trei minunate daruri din naștere* (capitolul 4) și cultivând și utilizând în mod onest *inteligența* caracteristică pentru fiecare dintre cele patru părți ale naturii dvs.
2. **Vă exprimați vocea,** cultivând cele mai înalte manifestări ale acestor forme ale inteligenței umane – *viziune, disciplină, pasiune* și *conștiință* (capitolul 5).

FILM: *Descoperirea unui caracter*

Aș dori ca în cele ce urmează să vă relatez o poveste adevărată, de mare forță, care ilustrează cum nu se poate mai bine acest proces al găsirii vocii interioare care vă poate călăuzi în viață. Cu mai mulți ani în urmă, firma noastră a participat, în colaborare cu postul public de radio teritorial, la transmiterea unei pelicule pe care am produs-o și realizat-o în Anglia. Figura centrală a acestui film remarcabil este un englez care și-a depășit condiția de fost copil al străzilor și a devenit un scriitor care reușește să aibă oarecare succes în viață, cumpărându-și o casă în care trăiește alături de familia lui iubitoare. Cu toate acestea, în timpul în care se petrece acțiunea din film, el suferea de o criză de inspirație, blocaj destul de frecvent în lumea scriitorilor. Se părea că se afla în faza în care creativitatea sa secase complet. Datoriile sale creșteau ametitor. Presiunea la care era supus zilnic de către editorul său devenise de nesuportat, iar termenele de predare a manuscriselor erau cel mai cumplit coșmar pe care l-ar fi putut avea. Drept urmare, scriitorul nostru suferea crize de depresie tot mai dese și mai evidente. A început să fie ros de teama că proprii săi copii vor ajunge să-și ducă zilele de azi pe mâine pe străzi, ca atât de mulți dintre copiii pe care-i văzuse în jurul său odinioară, ca el, practic, în copilărie – în perioada în care tatăl lui ajunsese în închisoarea datornicilor.

Era complet descurajat. Crizele de disperare nu-l mai lăsau să doarmă. Nu după mult timp, a început să-și petreacă nopțile cutreierând străzile Londrei. A început să vadă sărăcia, condițiile inumane la care erau supuși copiii care lucrau noaptea în fabrici, chinurile teribile ale părinților care se străduiau să procure familiei mijloacele minime necesare traiului. Treptat, realitatea pe care o vedea pretutindeni în jur în plimbările lui nocturne a început să-l apese și să aibă un impact tot mai mare asupra conștiinței sale – impactul egoismului și al lăcomiei, al întâlnirilor cu oamenii care profitau de munca altora. În suflet i s-a cuibărit o idee, care a început încet-încet să pună stăpânire pe mintea sa. Putea în sfârșit face ceva ieșit din comun, ceva de care să poată fi mândru!

Eroul filmului se întoarce la scris cu o energie și un entuziasm pe care nu le cunoscuse niciodată până atunci. Viziunea contribuției pe care o putea aduce l-a însuflețit și i-a dat o putere creatoare nebănuită. Nu mai era chinuit de îndoieli sau descurajare. Nu-i mai păsa câtuși de puțin de propriile lui griji și preocupări pecuniare. Voia din tot sufletul să scoată din minte această poveste, să facă în așa fel încât publicarea ei să fie cât mai ieftină posibil, pentru a o face accesibilă unui

număr cât mai mare de oameni. Întreaga lui viață se schimbase radical. Își găsise cu adevărat vocea interioară.

Așadar, vă invit să urmăriți un film scurt, care aduce pe ecran povestea adevărată și remarcabilă a vieții acestui om. Îl puteți viziona introducând în DVD player-ul dvs. DVD-ul care însoțește această carte și selectând *Descoperirea unui caracter*. Cred în mod sincer că restul poveștii pe care am descris-o aici va fi o sursă de inspirație pentru dvs.

INSPIRĂ-LE CELOR DIN JUR DORINȚA DE A-ȘI GĂSI VOCEA

După ce v-ați descoperit vocea, următoarea *alegere* pe care va trebui să o faceți pentru a crește influența pe care o aveți în fața celor din jur este să îi încurajați pe aceștia să-și găsească și ei vocea *lor*, să le inspirați încredere în forțele lor. Verbul *a inspira* își are originea din latinesul *inspirare* și are aici sensul de a permite și altora să respire elementul esențial vieții. Pe măsură ce recunoaștem, respectăm și creăm moduri în care alții să dea voce tuturor *celor patru calități ale naturii lor* – fizice, mentale, emoționale/sociale și spirituale – geniul uman latent, creativitatea, pasiunea, talentul și motivația sunt eliberate. Organizațiile care vor obține performanțe epocale în ceea ce privește productivitatea, inovația și spiritul de conducere pe piață și în societate vor fi acelea care vor atinge pragul critic al numărului de angajați sau de echipe de lucru care au găsit calea de a-și folosi vocea.

Partea a doua a cărții *A 8-a treaptă a înțelepciunii* începe cu capitolul 6. Tema sa este modul în care putem să le insuflăm celor din jur dorința de a-și găsi vocea. Întrucât cel mai mare volum de muncă este prestat în ziua de azi în cadrul organizațiilor, se pune accent pe principiile pe care le puteți aplica pentru a-l influența în mod pozitiv pe colegii de serviciu, indiferent de organizația în care vă desfășurați activitatea (fie că vă ocupați de afaceri ori lucrați în învățământ, în guvern, armată, într-un serviciu de funcționar public sau chiar acasă).

Este foarte probabil ca lectura acestui capitol să vă trezească în minte numeroase întrebări de genul „Bine, bine, dar...?" Pentru a vă veni în ajutor, *veți putea găsi la finalul fiecăruia dintre capitolele următoare* o *secțiune în care figurează câteva dintre întrebările care sunt puse cel mai frecvent și răspunsurile mele la aceste întrebări*. Îmi exprim speranța că această listă de întrebări și răspunsuri vă va fi utilă, însă nu ezitați să treceți de aceste finaluri, în cazul în care ele nu vă trezesc interesul. La sfârșitul ultimului capitol din carte, veți găsi de asemenea un „capitol" dedicat întrebărilor și răspunsurilor care au un caracter ceva mai general și cuprinzător.

CUM PUTEȚI PROFITA LA MAXIMUM DE ACEASTĂ CARTE: A ÎNVĂȚA PREDÂND ȘI APLICÂND ÎN PRACTICĂ

Dacă doriți să ridicați la cote maxime efectele pozitive ale acestei lecturi, să vă schimbați radical viața și să perfecționați activitatea organizației căreia îi

aparțineți, vă recomand două idei simple. Dacă veți face aceste două lucruri, vă garantez că veți reuși să obțineți rezultate spectaculoase. Prima idee este de a-i învăța și pe alții ceea ce învățați dvs.; cea de-a doua idee este să aplicați în mod *sistematic* în practică ceea ce învățați – adică să faceți efectiv ceea ce învățați!

Învățați-i și pe alții pe parcurs și împărtășiți-le tot ce știți

Aproape toată lumea este de acord că *învățăm cel mai bine atunci când îi învățăm pe alții ceea ce știm* și că acumularea de cunoștințe este sistematizată și „interiorizată" atunci când aplicăm *efectiv* în practică cunoștințele respective.

Cu mai mulți ani în urmă, în vremea când predam la universitate, am făcut cunoștință cu un profesor aflat într-un stagiu de colaborare cu universitatea respectivă, Dr. Walter Gong, din San Jose, California. Acesta preda un curs universitar de un semestru, intitulat Perfecționarea Metodelor de Predare. Ideea de bază pe care era conceput cursul său era un principiu de o valoare excepțională, și anume: *Cea mai bună metodă de a-i face pe oameni să învețe este să-i transformi în profesori*. Cu alte cuvinte, cunoștințele noi sunt deprinse cel mai eficient atunci când le predai tu însuți.

Am început numaidecât să aplic acest principiu la serviciu și acasă. La începutul carierei mele didactice, când am predat prima dată la universitate, la cursurile mele participau numai între cincisprezece și treizeci de studenți. Când am început să aplic principiul dr.-lui Gong, am descoperit că reușeam să predau eficient unul număr mult mai mare de studenți. De fapt, la unele dintre cursurile mele se înghesuiau aproape o mie de studenți și, în ciuda acestui spor considerabil, performanțele studenților și scorurile înregistrate de aceștia la teste au crescut. De ce? Pentru că atunci când predai, pur și simplu înveți mai bine și tu. Fiecare student devine profesor și fiecare profesor devine student.

Problema este că paradigma obișnuită în ziua de azi postulează că raportul numeric profesor-studenți are o importanță crucială, un număr mai mic de studenți echivalând cu o calitate superioară a procesului didactic. Însă dacă reușiți să vă transformați studenții în profesori, veți compensa orice eventual neajuns. Veți reuși să ridicați în mod spectaculos calitatea predării.

De asemenea, atunci când îi învățați pe alții noțiuni noi sau când le împărtășiți tot timpul ceea ce învățați, în mod implicit vă luați angajamentul de a trăi efectiv ceea ce predați. Veți fi în mod natural mult mai motivat să vă implicați efectiv în ceea ce predați. Această comuniune intensă va fi esențială pentru fixarea noțiunilor noi, aprofundarea implicării elevilor sau studenților și pentru creșterea motivației lor. Schimbările vor părea apoi legitime, la fel ca formarea unui grup de susținere din rândul discipolilor dvs. Veți descoperi totodată că această comunicare permanentă creează o legătură strânsă între profesor și elev, îndeosebi la nivel familial, între dvs. și copiii dvs. Puneți-i mereu să vă predea ceea ce învață la școală. Soția mea, Sandra, și cu mine am descoperit că acest lucru extrem de simplu duce practic la eliminarea oricărei nevoi de a le insufla copiilor din afară vreo motivație de a învăța. Copiii care îi învață pe alții ceea ce el înșiși învață sunt, de departe, cei mai buni elevi.

Integrați ceea ce învățați în viața dvs.

A ști și a nu face nimic înseamnă de fapt a nu ști nimic. A învăța și a nu face nimic înseamnă practic a nu învăța. Cu alte cuvinte, a înțelege ceva dar a nu aplica acel ceva echivalează cu a nu înțelege. Cunoștințele și înțelegerea sunt interiorizate numai atunci când *facem*, când *aplicăm* efectiv. Ați putea, spre exemplu, studia tenisul ca sport citind manuale sau ascultând cursuri pe această temă, dar până când nu jucați efectiv tenis, nu veți reuși practic să învățați acest sport. A ști și a nu face înseamnă a nu ști.

> *Autocunoașterea atinge o eficiență maximă nu prin contemplare, ci prin acțiune. Străduiește-te să-ți faci datoria și vei descoperi foarte curând ce ești în stare și unde poți ajunge.*
>
> JOHANN GOETHE

Există cel puțin patru abordări distincte pe care le puteți folosi pentru a aplica ceea ce aflați din această carte:

1. Cea dintâi abordare posibilă este să citiți pur și simplu cartea de la prima până la ultima pagină. Hotărâți-vă apoi ce anume vreți să aplicați din carte în viață și la serviciu. Aceasta este modalitatea în care procedează majoritatea oamenilor atunci când citesc o carte. Ea reflectă în fond dorința pe care mulți dintre noi o simt de a se conecta emoțional sau mental cu un flux de idei prezentat într-o carte, pentru ca ulterior să le aplicăm efectiv în viața de zi cu zi.
2. Cea de-a doua abordare posibilă este citirea în întregime a cărții, urmată apoi de înțelegerea de ansamblu a materialului și motivarea cumulativă de a reveni și a citi cartea încă o dată – de această dată cu intenția de a aplica pe parcurs în practică ceea ce aflați din carte. Este o soluție pentru care optează destul de mulți oameni.
3. O a treia abordare posibilă – una care în opinia mea dă cele mai bune rezultate – este de a adopta și transforma informațiile cuprinse în această carte într-un *program personal de creștere și perfecționare cu durata de un an de zile*. Acordați o lună pentru fiecare dintre capitolele care urmează în continuare. Începeți prin citirea următorului capitol, predați și altora noțiunile din structura lui și apoi aplicați-l în practică restul lunii. Veți observa că dacă încercați să aplicați efectiv ceea ce învățați din fiecare capitol timp de o lună, perspectiva pe care o veți avea vizavi de capitolele următoare se va schimba considerabil și vă va insufla optimism.

4. Cea de-a patra posibilitate este să adaptaţi pur şi simplu a treia abordare la propriul dvs. orar. Unii cititori îşi doresc poate să avanseze mai mult sau mai puţin decât un capitol pe lună. Citiţi şi aplicaţi câte un nou capitol în fiecare săptămână, la două săptămâni sau la două luni, sau la orice interval vă convine mai mult. În acest mod, reuşiţi să menţineţi impactul extrem de puternic al celei de-a treia abordări, câştigând totodată o flexibilitate sporită de a vă adapta programul în funcţie de propriile dorinţe ori împrejurări.

Pentru a vă sprijini în aplicarea principiilor prezentate în fiecare capitol al cărţii, indiferent de abordarea pe care o alegeţi, am pus la punct o serie de idei şi exerciţii pentru aplicarea în practică a cunoştinţelor dobândite, cu scopul de a vă ajuta să porniţi la drum. Accesaţi direct adresa şi exerciţiile vă vor fi trimise prin e-mail la cerere. Am inclus de asemenea pe coperta de la finalul cărţii o diagramă care vă va ajuta să completaţi ceea ce am putea numi „Provocarea Celei de-a 8-a Deprinderi." Provocarea implică parcurgerea Etapelor de Acţiune/Dezvoltare la fiecare capitol în felul următor:

1. Citiţi capitolul.
2. Predaţi sau explicaţi conţinutul capitolului la cel puţin două persoane, de pildă colegilor de serviciu, membrilor familiei dvs., prietenilor etc.
3. Faceţi un efort onest, concertat, de a aplica în practică, de a „trăi" timp de o lună conform principiilor care figurează în capitolul respectiv.
4. Spuneţi-i unui coleg de serviciu în care aveţi încredere, unui membru de familie sau unui prieten rezultatele şi ceea ce aţi învăţat din fiecare capitol.

Odată ce aţi completat întreaga diagramă denumită „Provocarea Celei de-a 8-a Deprinderi", puteţi anunţa că aţi realizat acest lucru la adresa şi veţi primi o atestare specială pentru această realizare.

PE MĂSURĂ CE NE APROPIEM de Prima parte: Găsiţi-vă Vocea, gândiţi-vă la cuvintele lui Abraham Lincoln: „Dogmele trecutului liniştit nu mai sunt adecvate pentru prezentul furtunos." Trebuie să ne schimbăm radical modul de a gândi. Trebuie să ne creăm nu numai o nouă mentalitate, ci şi o serie de abilităţi noi şi de modalităţi care decurg din aceasta pentru aplicarea în practică a noilor noţiuni. Acest lucru reprezintă o sarcină dificilă, care scoate pe oricine din zona confortului cotidian. Ne aflăm însă în prezent în faţa unei realităţi noi, a unei economii şi a unei provocări noi. Această provocare nouă – care vizează nu simpla supravieţuire, ci şi prosperarea efectivă în condiţiile acestei realităţi noi – impune o reacţie nouă, o deprindere nouă de a reacţiona. A nu se uita că deprinderile se situează la intersecţia dintre cunoştinţe, atitudine şi abilităţi. Pe măsură ce dezvoltaţi aceste trei dimensiuni ale Celei de-a 8-a Deprinderi, veţi face faţă cu tot mai mult succes noii provocări şi veţi afla tot mai mult despre posibilităţile nelimitate care vi se deschid.

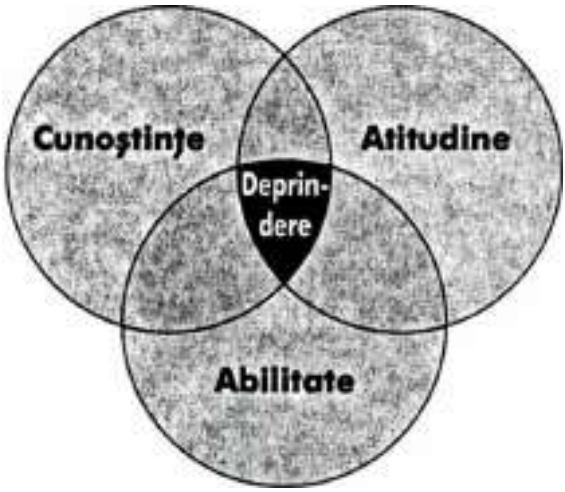


Figura 3.2

Capitolul 4

DESCOPERĂ-ȚI VOCEA – CADOURILE NEDESFĂCUTE PE CARE LE-AI PRIMIT ATUNCI CÂND TE-AI NĂSCUT

Există atât de multe cadouri
Încă nedeschise de când te-ai născut.
Sunt atât de multe daruri minunate
Care ți-au fost date chiar de Dumnezeu.
Cel de sus nu se supără să repete mereu:
„Tot ce am este și al tău."
Sunt atât de multe daruri, iubite cititor,
Nedeschise din ziua-n care te-ai născut.[1]

HAFIZ

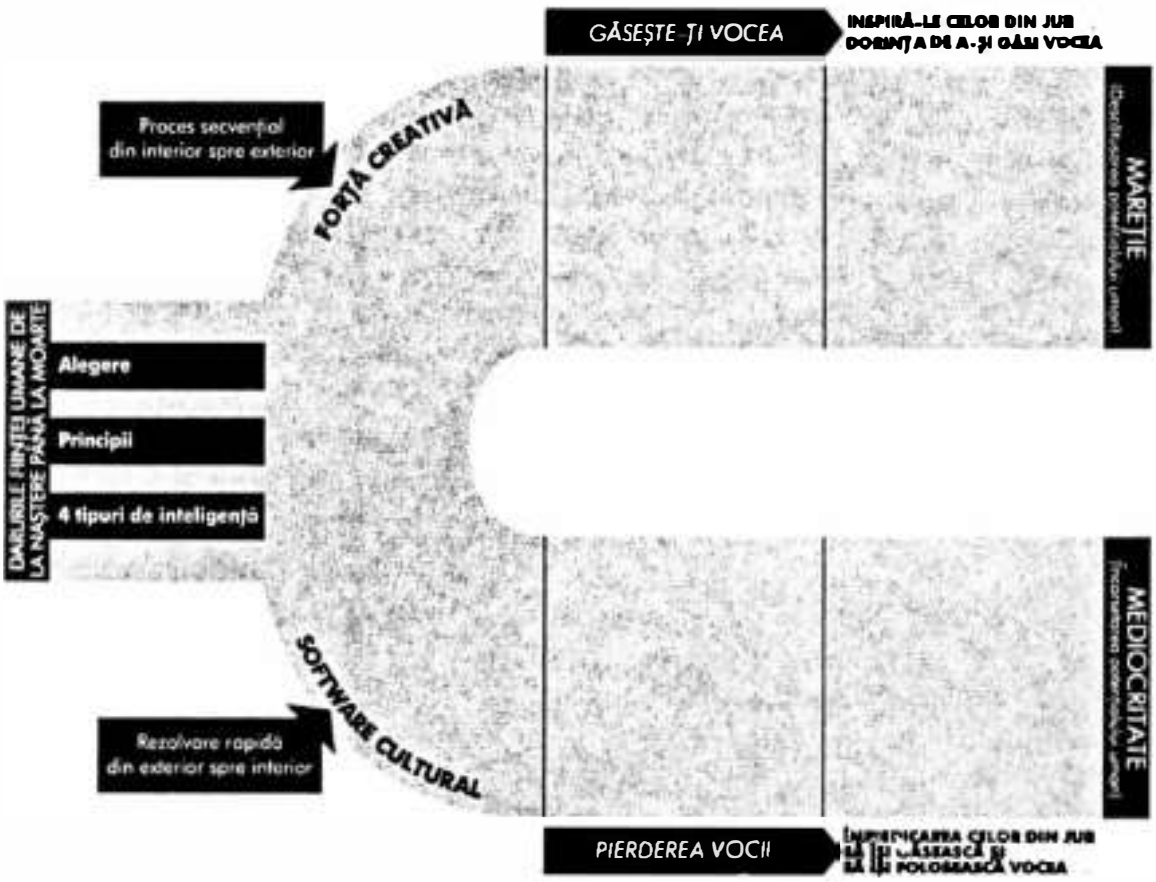


Figura 4.1

PUTEREA DE A NE *descoperi* vocea este dată de potențialul pe care l-am moștenit atunci când ne-am născut. Când am venit pe lume, am adus cu noi germenii măreției, latenți și nedezvoltați. La naștere ni s-au oferit haruri fabuloase – talente, capacități, calități absolut unice, inteligențe, ocazii favorabile – daruri care de cele mai multe ori rămân închise și nu vor fi niciodată folosite în viață, excepție făcând oamenii care iau în mod conștient decizia de a le „deschide" și de a le valorifica. În virtutea acestor daruri, potențialul fiecărui om este fenomenal, infinit chiar. Practic nici unul dintre noi nu are nici cea mai vagă idee de ce este în stare o ființă umană. Chiar dacă un nou-născut este cea mai dependentă creatură din univers, după numai câțiva ani, el devine cel mai puternic din întregul univers. Cu cât ne folosim mai mult și ne perfecționăm talentele pe care le avem în prezent, cu atât ne sunt date mai multe talente și capacitățile noastre cresc tot mai mult.

Toți copiii se nasc genii; la fiecare 10.000 de nou-născuți, 9.999 își pierd rapid acest geniu, din cauza neglijenței sau indiferenței adulților.

BUCKMINSTER FULLER

Să examinăm acum cele mai importante trei haruri pe care le avem (figura 4.2):

În primul rând, *libertatea noastră și puterea de a alege;*

în al doilea rând, *legile* sau *principiile naturale*, care sunt universale și imuabile; și

în al treilea rând, *cele patru tipuri de inteligență/capacitate pe care le avem din naștere* – fizice/economice, emoționale/sociale, mentale și spirituale. Aceste patru inteligențe/capacități corespund celor patru părți ale naturii umane – simbolizate de corp, inimă, minte și spirit.

Figura 4.2

Autoarea Marianne Williamson descria extrem de plastic modul în care atât de des încercăm sentimente de nesiguranță, uneori chiar de spaimă privind harurile cu care ne-am născut – în mare parte, bănuiesc, datorită simțului de responsabilitate pe care aceste daruri din naștere ni-l „transmit."

> Cea mai adâncă teamă din sufletul nostru nu este aceea că nu suntem destul de buni într-o împrejurare sau alta din viață. Cea mai adâncă teamă este aceea că suntem atât de puternici, încât nu putem fi controlați. Lumina pe care o degajăm, nu întunericul, este ceea ce ne sperie. Ne întrebăm: „Cine sunt eu să fiu strălucitor, nemaipomenit, talentat, fabulos?" Dar, în fond, de ce nu ai fi? Ești fiul lui Dumnezeu. Faptul că stai în banca ta și din lumea ta mică nu vrei să deranjezi pe nimeni nu ajută chiar pe nimeni. Nu este nimic remarcabil în faptul că stai retras și te ferești doar pentru ca cel din jurul tău să nu se simtă nesiguri când se află în preajma ta. Suntem toți creați să strălucim, la fel ca și copiii. Ne-am născut cu toții să arătăm lumii gloria lui Dumnezeu care se află în noi. Ea nu există numai în unii dintre noi, ci în toți pământenii. Și, în timp ce lăsăm lumina din noi să strălucească, le acordăm fără voia noastră și altora permisiunea de a face același lucru. Și, o dată eliberați de propria noastră teamă, prezența noastră îi eliberează automat și pe cei din jur.[2]

CEL DINTÂI DAR DIN NAȘTERE: LIBERTATEA DE A ALEGE

Timp de o jumătate de secol, am avut de-a face în mod nemijlocit cu subiectul acestei cărți, în numeroase contexte diferite, pretutindeni în lume. Dacă m-ați întreba care este, în opinia mea, subiectul, tema, ideea care a avut cel mai mare impact asupra oamenilor – ce idee fundamentală a rezonat mai profund decât oricare alta în sufletul oamenilor – dacă m-ați întreba care dintre ideile oamenilor a fost mai practică, mai relevantă, mai oportună, indiferent de împrejurări, aș răspunde numaidecât, fără nici o rezervă și cu cea mai profundă convingere, că această idee este aceea că *suntem liberi să alegem*. Imediat după darul divin al vieții, puterea de a alege este cel mai mare dar cu care ați fost înzestrat. Această putere și libertate contrastează izbitor cu mentalitatea *victimismului* și cu cultura *învinuirii* atât de comune în societatea contemporană.

> *Istoria omului liber nu este niciodată scrisă la întâmplare, ci cu bună știință și intenție – intenția sa și a nimănui altcuiva.*[3]
>
> DWIGHT D. EISENHOWER

Chintesența calităților umane este capacitatea de a imprima o direcție vieții noastre. Ființele umane acționează, pe când animalele și „roboții" umani reacționează. Ființele umane pot face alegeri bazându-se pe un sistem de valori. Puterea dvs. de a alege direcția vieții dvs. vă permite să vă reinventați, să vă schimbați viitorul și să exercitați o influență puternică asupra lumii înconjurătoare. Această

capacitate reprezintă darul care permite valorificarea tuturor celorlalte daruri cu care suntem înzestrați; este darul care ne permite să ne ridicăm viața la niveluri tot mai înalte.

De-a lungul anilor, am ținut nenumărate cursuri și discursuri, pentru diverse grupuri de oameni, care la final veneau la mine, de foarte multe ori, și îmi spuneau: „Vă rog să mai vorbiți despre libertatea și puterea de a alege. Mai vorbiți-mi despre cât de valoros sunt, spuneți-mi despre potențialul pe care îl am și că nu trebuie să mă compar cu alții." Mulți erau de părere că indiferent cât de interesant (sau plictisitor) ar fi fost discursul, lucrul care pur și simplu l-a uns la suflet a fost sentimentul interior că au libertatea de a alege. Acest lucru li s-a părut atât de minunat și încurajator, încât continuau să se gândească la el mult timp după aceea.

Această putere de a alege înseamnă că *nu* suntem doar un produs al trecutului nostru sau al genelor pe care le-am moștenit și că *nu* suntem un efect al modului în care oamenii din jur ne tratează. Ne determinăm singuri soarta prin deciziile pe care le luăm. Dacă am renunțat la *prezent* din cauza alegerilor făcute în *trecut*, este oare nevoie să renunțăm și la *viitor*?

Una dintre cele mai profunde experiențe pe care am trăit-o vreodată, de o magnitudine care într-adevăr mi-a schimbat viața – și totodată una care a avut o importanță conceptuală fundamentală privind munca la elaborarea cărții de față – a fost cea pe care am avut-o pe durata unei perioade de studiu sabatic petrecute în Hawaii. Într-o bună zi mă plimbam agale printre rafturile unei librării. Cufundat într-o stare meditativă și excesiv de reflexivă, am scos o carte din raft. Am deschis cartea la întâmplare și ochii mi-au căzut pe trei propoziții care m-au cutremurat:

Între stimul și răspuns există un spațiu temporal.
În acest spațiu se manifestă libertatea și puterea noastră de a alege răspunsul.
Dezvoltarea și fericirea noastră depind de aceste alegeri pe care le facem.

Figura 4.3

Din punct de vedere strict intelectual, ca să zic așa, aflasem deja din numeroase surse despre libertatea pe care o avem de a alege modul în care reacționăm, indiferent de ceea ce ni se întâmplă în viață. În acea zi însă, și din cauza stării meditative care pusese stăpânire pe mine, ideea spațiului temporal dintre ceea ce ni se întâmplă și reacția pe care o avem m-a izbit ca o grămadă de cărămizi care mi-ar fi căzut în cap. De atunci am început să înțeleg și să cred din tot sufletul că *dimensiunea* acestui spațiu este determinată în mare măsură de moștenirea noastră genetică sau biologică, de educația primită și de împrejurările din prezent.

La persoanele care au crescut într-o atmosferă de dragoste necondiționată manifestată într-un mediu familial de sprijin și încurajare, acest spațiu poate fi foarte mare. Pentru alții însă, datorită diverselor influențe genetice și a influențelor mediului înconjurător, spațiul poate fi extrem de mic. Esențial este însă că și în acest caz există un răstimp și că ocazia de a mări acest răstimp există atunci când îl *utilizăm* optim. Unii oameni, care în virtutea înzestrării genetice au un spațiu foarte mare, aleg uneori să se închidă în sine atunci când sunt puși în fața unor împrejurări potrivnice, reducând astfel dimensiunea spațiului care separă stimulul de răspuns. Alți oameni, la care acest răstimp este extrem de scurt, pot înota împotriva unor curenți genetici, sociali și culturali puternici, descoperind ulterior că devin din ce în ce mai liberi, accelerându-și tot mai mult dezvoltarea și devenind tot mai fericiți. Cei dintâi pur și simplu nu deschid acest cadou, cel mai prețios dar pe care îl primesc în clipa în care se nasc. Treptat, ei devin mai mult o funcție a condițiilor în care trăiesc decât a deciziilor pe care le iau. Cei din urmă, în schimb, poate uneori târâș-grăpiș și cu eforturi intense și neîncetate, reușesc să deschidă acest dar neprețuit al libertății de a alege și de a descoperi forța care eliberează aproape toate celelalte daruri pe care le-am primit la naștere.

Controversatul doctor psihiatru R.D. Laing a sintetizat foarte nimerit modul în care neconștientizarea faptului că avem la dispoziție acest spațiu ne anulează abilitatea de a ne schimba. Oamenii sunt singurele ființe înzestrate cu conștiință de sine. Parcurgeți acest citat, gândiți-vă bine la semnificația lui și apoi recitiți-l:

> *Gama lucrurilor la care ne gândim și pe care le facem este limitată de ceea ce nu reușim să observăm. Și pentru că nu reușim să observăm că nu reușim să observăm, sunt prea puține lucrurile pe care le putem face pentru a ne schimba, până în momentul în care ne dăm seama cât de mult ne modelează gândurile și acțiunile faptul că nu reușim să observăm.*

Conștientizarea libertății și a puterii noastre de a alege reprezintă o sursă de elan, deoarece ea poate trezi intuiția posibilităților și a potențialului de care dispunem. Ea poate în același timp să pară o amenințare sau poate fi percepută ca o senzație înspăimântătoare, datorită faptului că brusc suntem nevoiți să ne asumăm responsabilități, cu alte cuvinte suntem forțați să ne asumăm „abilitatea de a răspunde" pentru faptele noastre. Devenim răspunzători pentru ceea ce facem. După ce ani și ani de zile ne-am adăpostit la siguranța explicațiilor privind situația noastră și problemele pe care le avem din cauza trecutului sau a circumstanțelor din prezent, este realmente înfricoșător să ne schimbăm subit modul de a gândi. Brusc, nici o scuză nu ne mai este de folos.

Indiferent de ceea ce s-a întâmplat, se întâmplă în prezent sau se va întâmpla în viitor, există un spațiu care separă stimulul de răspunsul pe care noi îl dăm. Dacă între stimul și răspuns există măcar un răstimp de o fracțiune de secundă, acest spațiu reprezintă puterea noastră de a ne alege reacția la orice situație cu care ne confruntăm.

Bineînțeles că în viață ni se întâmplă lucruri asupra cărora nu avem nici o putere să intervenim. Un exemplu în acest sens este configurația genetică cu care ne naștem. Cu toate acestea, în pofida faptului că nu ne alegem genele, avem puterea de a alege modul în care le utilizăm. Dacă aveți o predispoziție genetică de a suferi de o anumită boală, nu înseamnă neapărat că veți și contracta această boală. Prin utilizarea forței voinței și conștientizând predispoziția respectivă, vă puteți impune un regim de viață sănătos și o dietă adecvată, precum și cele mai avansate cunoștințe medicale din domeniu, probabil reușind în acest mod să evitați bolile sau tipurile de cancer care v-au răpus strămoșii.

Persoanele care dezvoltă forța interioară și libertatea de a alege pot deveni totodată ceea ce eu am numit *persoane de tranziție* – cele care stopează transmiterea tendințelor nefaste de la generațiile anterioare spre cele următoare (copiii și nepoții dvs.).

Recent, am avut privilegiul de a primi Distincția Părinților, decernată de organizația intitulată Inițiativa Națională a Părinților. Am fost profund emoționat de ceea ce mi-a spus unul dintre colegii mei atunci când a primit și el această distincție. Primul său comentariu a fost că premiul respectiv era mai important și mai onorant pentru el decât oricare alt premiu pe care îl primise vreodată. Deși alte premii constituiseră și ele un simbol al succesului în carieră, el considera Distincția Națioanlă a Părinților ca un indicator mult mai fidel al „succesului." El se exprima în felul următor, și îl citez exact: „Eu nu mi-am cunoscut niciodată tatăl, și tatăl meu nu și-a cunoscut niciodată tatăl, dar fiul meu își cunoaște tatăl." Afirmația sa ilustrează într-adevăr unul dintre cele mai mari și mai răsunătoare succese pe care le poate avea un om în viață. Este un semn al măreției și al succesului adevărat; dar, mai important decât orice altceva, rolul său de persoană de tranziție va avea un impact profund generație după generație, o extraordinară înrâurire pozitivă, de o magnitudine incalculabilă.

Și dvs. puteți fi o persoană de tranziție în organizația în care vă desfășurați activitatea. Poate aveți, de pildă, un șef absolut îngrozitor, detestat de toți subalternii. Condițiile de muncă la care sunteți supuși pot fi nu numai neplăcute, ci și inechitabile. Cu toate acestea, prin exercitarea înțeleaptă a libertății dvs. de a alege, puteți reuși să schimbați aceste circumstanțe potrivnice influențându-vă considerabil șeful, sau măcar renunțând la obsesiile ori sentimentele negative pe care vi le provoacă slăbiciunile colegilor de serviciu. Nu uitați că atunci când viața dvs. emoțională este o funcție a slăbiciunilor altuia, propriile dvs. puteri se diminuează, permițând totodată slăbiciunilor respective să continue să vă strice viața. Și în acest caz, ziua de ieri ține ostatică ziua de mâine.

În cele ce urmează vă relatez o poveste adevărată care ilustrează foarte elocvent abilitatea noastră de a alege. Ea este spusă la prima mână de către o persoană curajoasă și inspirată, care a învățat să-l influențeze, chiar să-l conducă, pe șeful său, un șef „rău":

Când m-am angajat pe postul de director de resurse umane, am auzit tot felul de povești de groază despre viitorul meu șef. Am și fost de față, la el în birou, când și-a pierdut cumpătul și s-a răstit la un angajat. Îmi amintesc că în momentul acela, am jurat să nu fac nimic care să-l facă să se enerveze și mi-am respectat promisiunea întocmai. De fiecare dată când mă întâlneam cu el pe hol, îi vorbeam cât puteam de frumos și politicos. Îi predam toate rapoartele la timp secretarei lui și n-avea ce să-mi reproșeze. Îmi luam măsuri să fiu ultimul care iese din birou la prânz ca să nu mă oprească și să mă ia la întrebări. Refuzam chiar să ies la golf cu el de teamă că dacă l-aș fi bătut s-ar fi supărat pe mine.

La puțin timp după aceea, am început să mă văd într-o altă lumină – mi-am dat seama cât eram de laș. Îmi consumam energia cu tot felul de lucruri pe care nu le puteam controla cătuși de puțin. Îmi cheltuiam ore prețioase și o mulțime de energie creatoare chinuindu-mă să născocesc soluții salvatoare pentru probleme care nici măcar nu se iviseră încă. Pentru că mi-era teamă, nu dădeam companiei ce aveam mai bun în mine. Nu eram un agent al schimbării. De fapt, singura schimbare care mi se părea cât de cât tentantă era să mă mut la o altă companie. Îmi programasem chiar un interviu și eram hotărât să plec.

La un moment dat, mi s-a făcut rușine de mine însumi și am anulat interviul de care pomeneam mai devreme, după care am luat hotărârea să mă concentrez, timp de nouăzeci de zile, doar asupra lucrurilor la care puteam spera, cu oarecare sorți de izbândă, că voi reuși să le schimb. Pentru început, mi-am propus, ca prioritate absolută, să încerc să stabilesc o relație normală cu șeful meu. Nu era nevoie să fim prieteni la cataramă, dar simplul fapt că eram colegi de serviciu impunea să ne comportăm ca atare.

Într-o bună zi, șeful a intrat în biroul meu. După ce am discutat câteva minute și după ce am înghițit în sec de câteva ori exersând în minte cuvintele pe care trebuia să le spun, i-am zis: „Apropo, ce aș putea face să vă ajut să fiți mai eficient în ceea ce faceți aici?"

Întrebarea mea l-a lăsat mut de uimire. „Adică, ce vrei să spui?"

Am continuat cu curaj, în aceeași notă. „Ce aș putea face să vă ușurez o parte din greutățile care apar zilnic și să rezolv mai bine problemele pe care le avem? Asta e și sarcina mea de serviciu, cu asta trebuie să mă ocup." Când i-am spus cuvintele astea, i-am și zâmbit, cu un zâmbet nervos pe care scria „Te rog nu-ți imagina că sunt un ciudat." N-o să uit niciodată expresia de pe fața lui. A fost într-adevăr momentul în care relația noastră s-a schimbat complet."

„La început, nu mi s-a cerut să fac decât lucruri minore, lucruri cu care nu aveam cum să nu mă descurc, de genul: «Tipărește-mi și mie, te rog, foaia asta.» sau «Formează-mi și mie, te rog, numărul ăsta.» După ce am făcut timp de șase săptămâni apostolatul ăsta, a venit la mine și mi-a spus: «Cu pregătirea ta, presupun că te pricepi foarte bine la relațiile dintre angajați. Te-ar deranja dacă te-aș ruga să te ocupi de azi înainte de ceva legat de asigurări? Dobânzile noastre sunt mari: vezi ce poți face în sensul ăsta.» Era prima dată când îmi cerea să fac ceva într-adevăr semnificativ și care avea o influență reală asupra organizației. Am început să mă ocup de bonificația care se ridica la 250.000 dolari pe an și am reușit să o reduc până la 198.000 dolari pe an. Pe lângă asta, am convins oamenii să renunțe la o parte din pretențiile bănești pentru anularea înainte de termen a contractului, după ce am negociat câteva dintre prevederile exagerate pe care acesta le prevedea. Aceasta a echivalat cu o reducere suplimentară de 13.000 dolari.

Îmi amintesc că la un moment dat, am discutat în contradictoriu pe o anumită temă şi eu i-am dovedit că eram sincer în ceea ce susţineam, spunându-i că eram singurul de la care avea să afle despre diferendul respectiv. Cei de la departamentul de marketing nu i-au suflat nici o vorbă până în ziua de azi în legătură cu problema respectivă. Am descoperit curând că trecusem testul de nouăzeci de zile. Relaţiile mele cu colegii de serviciu şi influenţa pe care simţeam că o am asupra lor creştea constant. În prezent, între mine şi şeful meu există o relaţie de încredere totală şi am început să simt că într-adevăr contribuţia pe care o pot aduce în mediul în care lucrez este importantă."

Un vas se îndreaptă spre est, iar altul se îndreaptă spre vest
Şi deşi acelaşi vânt le împinge înainte,
Alcătuirea şi poziţia pânzelor,
Şi nu vânturile schimbătoare,
Sunt cele în care direcţia cârmei îşi are sorginte.
Iar drumurile vieţii şi ale destinului sunt precum valurile mării;
Pe când înaintăm pe calea vieţii,
A sufletului pornire,
O hărăzeşte a lui alcătuire,
Şi nu calmul mării, ori ale mării furtuni.4

ELLA WHEELER WILCOX

În cele ce urmează, aş dori să vă provoc să vă gândiţi cu multă atenţie la acest prim dar – să reflectaţi asupra spaţiului care există între stimul şi răspuns şi să îl utilizaţi înţelept pentru a vă mări libertatea, a vă perfecţiona constant, a învăţa şi a contribui mereu la îmbunătăţirea activităţii la locul de muncă. În cele din urmă, exercitarea acestei puteri va duce la perfecţionarea răspunsului, până în momentul în care însăşi natura răspunsului dvs. va începe să modeleze stimulii pe care îi primiţi. Veţi ajunge să creaţi literalmente lumea în care trăiţi. Marele filozof şi psiholog american William James a susţinut cu tărie ideea că atunci când ne schimbăm modul de a gândi, ne schimbăm şi viaţa.

CEL DE-AL DOILEA DAR DIN NAŞTERE: LEGILE SAU PRINCIPIILE NATURALE

Până acum am discutat despre utilizarea înţeleaptă a spaţiului temporal existent între stimul şi răspuns, respectiv despre libertatea noastră de a alege. Ce înseamnă această „utilizare înţeleaptă"? În ce constă de fapt înţelepciunea? Practic, ea înseamnă a trăi în conformitate cu *principiile* sau *legile naturale*, mai degrabă decât a adera la mentalitatea contemporană de *rezolvare rapidă*.

Când Einstein a văzut acul unei busole la vârsta de patru ani, el va fi înţeles că în lume trebuia să existe „ceva dincolo de lucruri, ceva ascuns foarte adânc."

Acest lucru este valabil pentru orice alt domeniu din viață. Principiile sunt *universale* – cu alte cuvinte ele transcend cultura și geografia. Ele sunt totodată *veșnice*, nu se schimbă niciodată– exemple de principii precum cinstea, politețea, respectul, onestitatea, integritatea, datoria și contribuția. Este posibil ca aceste principii să fie traduse în practică în mod diferit în culturi diferite și nu este exclus ca în timp aceste practici să umbrească total principiile din cauza folosirii eronate a libertății. În pofida acestei eventualități, ele sunt mereu prezente. Precum legea gravitației, ele sunt etern valabile.

Un alt lucru pe care l-am descoperit este acela că principiile enunțate mai sus sunt *irefutabile*. Cu alte cuvinte, ele sunt evidente pentru toată lumea. De pildă, nu puteți avea încredere în cineva o dată pentru totdeauna fără ca persoana respectivă să fie demnă de încrederea dvs. Gândiți-vă o clipă: este și aceasta o lege naturală.

Pe vremuri, am fost o perioadă instructor adjunct într-un grup de salvamontiști compus din aproximativ treizeci de oameni. După ce am stat timp de douăzeci și patru de ore fără mâncare, apă și fără să dormim, am coborât un munte și am fost nevoiți să traversăm un râu învolburat pentru ca să ajungem la rezervele de mâncare și apă care ne așteptau pe celălalt mal. Între cele două maluri, pe marginea cărora se afla câte un copac, era legată o frânghie. Pe celălalt mal, se afla un mic-dejun copios și foarte îmbietor. M-am oferit să traversez primul. Închipuindu-mi că sunt mult mai puternic decât eram în realitate, am început să mă fâțâi și să mă prostesc când ajunsesem cam pe la mijlocul frânghiei, în loc să-mi folosesc toate forțele pentru a ajunge dincolo – și în tot acest răstimp, mă simțeam tot mai istovit și lipsit de speranța că voi mai ajunge vreodată aproape de țintă. În momentul când mi-am dat seama că mă părăsesc puterile, am încercat imediat să ajung cât mai repede dincolo – în zadar însă, pentru că încercările disperate mă oboseau și mai mult. Am folosit toate tehnicile pe care le cunoșteam, inclusiv vizualizarea țintei și forța voinței, fără niciun rezultat însă. Până la urmă, am căzut în apa care curgea cu o viteză nebună. După câteva clipe care mi s-au părut o eternitate, vreo douăzeci de metri mai jos am reușit să înot până la mal, să urc și, în timp ce zăceam acolo sfârșit, i-am auzut pe toți colegii și studenții mei cum râdeau în hohote și chiuiau pe seama mea. A fost un moment penibil și mi-a fost îngrozitor de rușine de zvârcolelile mele de pe frânghie – parcă-mi propusesem să demonstrez adevărul proverbului „Prostul dacă nu-i fudul, parcă nu e prost destul." Corpul uman este un sistem natural. El este guvernat de legile naturii. Nici un fel de atitudine mentală pozitivă nu poate ajuta la depășirea limitelor firești ale forței musculare.

Este interesant modul în care C.S. Lewis vorbea despre cei care susțineau că nu există principii universale:

> De fiecare dată când dai de cineva care spune că nu crede că există noțiunea de Bine și de Rău, vei descoperi că nu trece nici măcar un minut și același om se contrazice. Se poate ca el să nu-și țină o promisiune pe care ți-a făcut-o, dar dacă nu îți respecți nici tu o promisiune față de el, o să protesteze imediat, spunând: „Nu e cinstit" înainte să apuci să spui pește. O națiune poate susține, de pildă, că tratatele nu au cine știe ce importanță; dar după numai un minut, reprezentanții ei vor susține contrariul, afirmând că un anumit tratat, pe care ei nu doresc să îl respecte, este unul inechitabil. Dar

dacă tratatele nu au nici o valoare, şi dacă lucruri precum Binele şi Răul nu există – cu alte cuvinte dacă nu există nici o Lege Naturală – care este diferenţa între un tratat echitabil şi unul inechitabil? Nu sunt ei, aceşti politicieni, cei care s-au dat de gol şi au demonstrat că, indiferent de teza pe care ar susţine-o, cunosc Legea Naturală, la fel ca toate fiinţele umane?

Prin urmare, se pare că suntem nevoiţi să credem în conceptele de Bine şi Rău. Poate că oamenii se înşală uneori în legătură cu adevărata lor semnificaţie, la fel cum greşesc câteodată cu operaţia de înmulţire, dar ele nu sunt o chestiune de gust şi nu sunt influenţate de opinia unuia sau altuia, la fel cum nici tabla înmulţirii nu este... Aşadar, acestea sunt cele două aspecte pe care doream să le discut. În primul rând, faptul că fiinţele umane, pretutindeni în lume, au această idee curioasă că trebuie să se comporte într-un anumit fel şi oricât ar încerca, nu pot adopta un alt tip de comportament. În al doilea rând, ideea că de fapt oamenii nu respectă acest comportament. Ei cunosc Legea Naturii şi totuşi o încalcă. Aceste două aspecte reprezintă esenţa gândirii raţionale despre noi înşine şi despre universul în care trăim.[5]

Autoritatea naturală şi morală

Autoritatea naturală constituie domeniul legilor naturale. Legile naturale nu pot fi ignorate şi nu avem de ales decât să le respectăm. Toate acţiunile pe care le întreprindem au o consecinţă. Fie că vrem, fie că nu vrem, atunci când ridicăm un băţ de un capăt, îl ridicăm şi pe celălalt. Dacă cineva sare de pe o clădire de la etajul zece, nu se mai poate răzgândi când ajunge la etajul cinci. Forţa gravitaţiei controlează totul. Aceasta este axioma naturii. O altă axiomă a naturii este că oamenii au libertatea şi puterea de a alege şi, prin urmare, ei au autoritatea naturală şi dominaţia absolută asupra tuturor celorlalte creaturi din jur. Speciile pe cale de dispariţie nu supravieţuiesc decât cu consimţământul nostru. Ele nu au libertatea şi puterea de a alege. Lor le lipseşte conştiinţa de sine. Nu se pot reinventa. Sunt supuse în mod absolut influenţei exercitate de fiinţele umane care, datorită faptului că au conştiinţă de sine, sunt singurele care au libertatea şi puterea de a alege şi de a se reinventa. Aceasta este autoritatea naturală.

Ce este *autoritatea morală*? Este utilizarea principializată a libertăţii şi a puterii noastre de a alege. Cu alte cuvinte, dacă în relaţiile cu semenii noştri respectăm principii, atunci intrăm în rezonanţă cu legea naturală. Legile naturale (precum legea gravitaţiei) şi principiile (ca respectul, onestitatea, politeţea, integritatea, simţul datoriei şi cinstea) controlează consecinţele alegerilor pe care le facem. Ca atunci când încălcăm în mod repetat legile care apără mediul înconjurător, iar apa pe care o bem şi aerul pe care îl respirăm devin mai puţin bune, la fel se întâmplă şi cu încrederea în aproapele nostru (lipiciul relaţiilor inter-umane), care dispare atunci când suntem în mod constant nepoliticoşi şi lipsiţi de onestitate cu cel din jur. Prin intermediul utilizării principializate şi umile a libertăţii şi a puterii, omul umil obţine autoritate morală în relaţiile cu semenii săi, cu diversele culturi, organizaţii şi chiar societăţi.

Valorile sunt normele sociale – ele sunt uneori o funcție a stărilor emoționale, fiind în același timp personale, subiective și contestabile. Fiecare dintre noi are astfel de valori. Chiar și criminalii au anumite valori. Întrebarea pe care trebuie să ne-o punem este următoarea: *Sunt valorile noastre bazate pe principii*? În ultimă analiză, principiile sunt legi naturale – ele sunt impersonale, factuale, obiective și evidente. Consecințele sunt guvernate de principii, iar comportamentul este guvernat de valori; așadar, principiile trebuie prețuite.

Persoanele care sunt obsedate de ideea de a deveni celebre reprezintă un exemplu foarte bun de oameni pentru care valorile nu sunt ancorate în principii. Popularitatea le modelează acestora centrul moral. Ei nu știu cine sunt și nu știu în ce direcție se află „nordul." Nu știu ce principii să adopte și să respecte, pentru că viețile lor se bazează pe valori sociale. Viața lor este sfâșiată între conștiința socială și conștiința de sine, pe de o parte, și între legea naturală și principii, pe de altă parte. Într-un avion, o astfel de stare poartă numele de vertij, definită ca stare de ameteală pe durata căreia se pierde orice contact cu pământul (principiile), care încetează a mai fi punct de referință și provoacă senzația de rătăcire totală. Pretutindeni în jurul nostru, există o sumedenie de oameni care trec prin viață pradă acestei senzații de vertij sau dominați în planul subconștientului de sentimentul de rătăcire morală. Vedem astfel de oameni zilnic în jurul nostru. Vă întâlniți mereu cu ei fie în viața de zi cu zi, fie în cultura populară pe care ne-o propun mijloacele de comunicare în masă. Acești oameni nu au plătit niciodată prețul sacrificiului material în numele unor principii sau al ancorării valorilor lor în temelia principiilor imuabile.

Sarcina principală este așadar este să determinăm care este direcția care duce într-adevăr spre „nord" și apoi să aliniem toate eforturile noastre în această direcție. În caz contrar, veți fi nevoit să îndurați toate inevitabilele consecințe neplăcute care decurg de aici. Trebuie reamintit că ele sunt inevitabile pentru că în pofida faptului că valorile controlează comportamentul uman, principiile controlează consecințele comportamentului. Autoritatea morală impune sacrificiul intereselor egoiste și mărunte, precum și asumarea curajului în subordonarea valorilor sociale în fața principiilor. Iar conștiința noastră reprezintă sipetul acestor principii.

FILM: *Legea recoltei*

Vă invit acum să urmăriți filmul intitulat *Legea recoltei*. Puteți găsi acest film pe DVD-ul care însoțește această carte. Veți vedea în film o poveste simplă, și totuși extrem de grăitoare, despre modul în care Mama Natură predă lecția ineluctabilă, denumită de noi lege, a recoltei. Toate rezultatele trainice sunt produse secvențial și guvernate de principii, ele urmând o direcție din interior spre exterior. În timp ce vizionați acest film, amintiți-vă că același lucru este valabil și în cazul naturii *umane*. Există o „lege a recoltei" care guvernează caracterul uman, măreția umană, precum și toate relațiile umane. Ea se situează totodată într-o opoziție totală cu cultura societății contemporane, dominată de ideea de rezolvare rapidă, victimism și blamare.

CEL DE-AL TREILEA DAR DIN NAŞTERE: CELE PATRU TIPURI DE INTELIGENŢĂ/CAPACITATE ALE OMULUI

Aşa cum afirmam mai devreme, cele patru părţi minunate ale omului constau în corpul său, în minte, inimă şi spirit. Acestor patru părţi le corespund patru capacităţi, sau inteligenţe, pe care le posedăm cu toţii: inteligenţa noastră fizică sau corporală (PQ), inteligenţa mentală (IQ), inteligenţa emoţională (EQ) şi inteligenţa spirituală (SQ). Aceste patru tipuri de inteligenţă reprezintă cel de-al treilea dar pe care îl primim în clipa în care ne naştem.

Figura 4.4

Inteligenţa Mentală (IQ)

Când discutăm despre inteligenţă, facem de regulă o asociaţie cu *Inteligenţa mentală (IQ)*, respectiv cu abilitatea noastră de a analiza, a raţiona, a gândi abstract, a utiliza limbajul, a vizualiza şi a înţelege. Această definiţie a inteligenţei este însă mult prea superficială.

Inteligenţa Fizică (PQ)

Inteligenţa fizică (PQ) a corpului uman reprezintă un alt tip de inteligenţă, de care suntem toţi conştienţi în mod implicit, cu toate că foarte frecvent cel mai mulţi dintre noi o desconsideră făţiş. Ea se regăseşte la nivelul sistemului respirator, circulator, nervos, precum şi în alte sisteme vitale. Ea scanează neîncetat mediul înconjurător, distrugând celulele bolnave şi luptând încontinuu pentru supravieţuire.

Corpul uman reprezintă un sistem incredibil de complex – alcătuit din aproximativ 7 trilioane de celule, acționate cu o coordonare fizică și biochimică și o precizie care depășesc înțelegerea umană chiar și în cazul unor gesturi banale, cum ar fi întoarcerea paginilor unei cărți, tușitul sau condusul unei mașini. Dacă luăm în considerație cât de puțin necesar este să ne gândim si să conștientizăm aceste gesturi, uluirea noastră crește și mai mult. Când a fost ultima dată când l-ați reamintit inimii dvs. să bată, plămânilor să se dilate și să se contracte sau organelor digestive să secrete, cu o precizie fenomenală, singurele substanțe chimice necesare digestiei și exact la momentul potrivit? Aceste procese, precum și altele a căror simplă enumerare ar umple mii și mii de tomuri, sunt procese de care nu suntem niciodată conștienți pe întreaga durată a vieții. Inteligența controlează sistemul organismului uman în ansamblul său, în mod preponderent inconștient.[6]

DOE CHILDRE și BRUCE CRYER

Doctorii sunt cei dintâi care admit că organismul uman are capacitatea de a se autovindeca. Medicamentele simplifică uneori procesul de vindecare și poate înlătura eventualele obstacole care împiedică acest proces, deși în unele cazuri ele pot și preîntâmpina procesul de vindecare, atunci când acțiunea lor contravine inteligenței corpului.

Cum echilibrează și armonizează organismul uman funcționarea creierului, care conține mintea, cu funcționarea inimii, care reprezintă în mod simbolic inteligența emoțională? Corpul nostru este un „mecanism" fenomenal, care depășește cu mult în precizie și complexitate chiar și cel mai performant computer. Capacitatea umană de a acționa sub influența gândurilor și a sentimentelor este absolut unică, nefiind regăsită la nici o altă specie de pe pământ.

Studiile și experimentele de laborator controlate cu cele mai dezvoltate echipamente dovedesc din ce în ce mai clar existența unei relații strânse între corp (elementul fizic), minte (gândire) și inimă (sentimente).

Text înscris pe o placă într-un magazin sătesc din North Carolina:
Creierul a spus: „Sunt cel mai deștept organ din corpul uman!"
Inima i-a răspuns: „Cine ți-a spus asta?"[7]

Inteligența Emoțională (EQ)

Inteligența emoțională (EQ) constituie autocunoașterea, conștiința de sine sensibilitatea socială, empatia și abilitatea de a comunica cu succes cu semenii noștri. Ea este acea stare de sincronizare și de oportunitate socială și se manifestă prin curajul de a ne recunoaște greșelile, de exprimare a diferențelor și de respectare a acestora. Înainte de ultimul deceniu al secolului trecut, când EQ devenea un subiect la modă și foarte controversat, acest tip de inteligență era descris ca o capacitate localizată în partea dreaptă a crelerului, deosebită de

capacitățile generate de partea stângă a creierului. Partea stângă a creierului a fost considerată ca fiind mai analitică, sediul gândirii liniare, al limbajului, al gândirii raționale și logice; partea dreaptă a creierului a fost considerată a fi mai creativă, sediu holistic al intuiției și al simțurilor. Cheia o reprezintă respectarea calităților ambelor părți și conștientizarea alegerilor pe care le facem pentru a dezvolta și a utiliza capacitatea lor unică. Combinarea gândirii și a sentimentelor permite existența unui echilibru, a unei judecăți și înțelepciuni superioare.

Intuiția îi spune minții gânditoare unde și ce să caute.

DR. JONAS SALK, DESCOPERITORUL VACCINULUI ANTIPOLIOMIELITIC

În ultima perioadă s-a desfășurat o muncă asiduă de cercetare, ale cărei concluzii sugerează că în ultimă instanță, inteligența emoțională constituie un factor determinant mai precis al succesului în domeniul comunicării, al relațiilor interumane și al conducerii decât inteligența mentală. Autorul Daniel Goleman, o autoritate în studiile efectuate pe tema inteligenței emoționale, afirma următoarele:

> Pentru obținerea unui randament excepțional în orice tip de slujbă, în toate domeniile, competența emoțională este de două ori mai importantă ca abilitățile pur cognitive. Pentru atingerea succesului la cele mai înalte nivele ierarhice, în pozițiile de conducere, competența emoțională reprezintă elementul hotărâtor care explică această superioritate... Deoarece competențele emoționale reprezintă două treimi sau chiar mai mult din ingredientele care permit obținerea unui randament ieșit din comun, datele oferite de cercetările realizate sugerează că găsirea oamenilor care au aceste abilități, sau cultivarea acestor calități la angajații deja existenți într-o companie, echivalează cu o creștere spectaculoasă a profitabilității companiei respective. Cât ar însemna concret această creștere? În slujbele simple, precum cele de operare a utilajelor sau cele de funcționari publici, cei care se situează printre primii 1 la sută la capitolul competenței emoționale sunt de trei ori mai productivi decât cellalți subiecți (valoare exprimată în termeni economici). În cazul slujbelor cu un grad mediu de complexitate, cum ar fi cele ale funcționarilor din domeniul vânzărilor sau ale mecanicilor, o persoană cu o competență emoțională foarte dezvoltată a fost de douăsprezece ori mai productivă decât restul subiecților (valoare exprimată în termeni economici).[8]

Teoria inteligenței emoționale este destabilizatoare pentru oamenii care și-au ancorat strategia de obținere a succesului pe simpla inteligență mentală. Este perfect posibil, de pildă, ca o persoană să se situeze la nivelul zece sau să înregistreze zece puncte pe scara IQ, și în același timp să fie doar la nivelul doi din punct de vedere emoțional, nefiind deloc în stare să aibă succes în relațiile cu cei din jurul său. Acești oameni pot compensa această deficiență mizând exagerat pe intelectul lor și „împrumutând" puncte forte de la poziția ierarhică pe care o ocupă. Însă procedând astfel, ei adesea nu fac altceva decât să-și exacerbeze propriile slăbiciuni și, în urma interacțiunilor cu cel din jur, și slăbiciunile acestora. În final, ei încearcă să-și raționalizeze intelectual comportamentul.

„Împrumutarea" punctelor forte creează slăbiciuni – la propria persoană, la alţii şi în relaţiile interumane.

Dezvoltarea unei inteligenţe emoţionale superioare constituie una dintre cele mai complexe sarcini pe care o au atât părinţii, cât şi conducătorii de la toate nivelele organizaţiilor.

Inteligenţa Spirituală (SQ)

Cea de-al patrulea tip de inteligenţă este *Inteligenţa spirituală (SQ)*. La fel ca EQ, SQ a început în ultimii ani să ocupe un loc tot mai important în cercetările ştiinţifice şi în dezbaterile de natură filozofică/psihologică. Inteligenţa Spirituală este cea mai importantă dintre toate inteligenţele, deoarece ea devine sursa *orientării*, a *ghidării* celorlalte trei tipuri de inteligenţă. Inteligenţa spirituală reprezintă elanul filnţei umane de înţelegere a sensului existenţei şi de realizare a unei legături cu infinitul.

Richard Wolman, autorul cărţii *Thinking with Your Soul* (Gândind cu sufletul – n. trad.), a scris astfel despre spirit:

> Prin „spiritual" înţeleg acea căutare, veche de când lumea, pe care omul a pornit de la începutul timpurilor în încercarea de a găsi legătura cu ceva mai mare, mai profund şi mai sigur decât propriul său sine – cu sufletele noastre, cu omul de lângă noi, cu lumea istoriei şi a naturii, cu vânturile indivizibile ale spiritului, cu misterul vieţii.[9]

Inteligenţa spirituală ne ajută totodată să discernem principiile adevărate care sunt parte din conştiinţa noastră şi sunt simbolizate de acele busolei. Busola constituie o excelentă metaforă fizică a principiilor, pentru că ea arată întotdeauna spre nord. Secretul menţinerii autorităţii morale este dea urma mereu principii care, precum acul busolei, urmăresc mereu „nordul":

> *Spiritul omului este lumânarea Domnului.*[10]
>
> **PROVERBE 20:27**

Să ne gândim la cuvintele autorilor Danah Zohar şi Ian Marshall din volumul *SQ: Connecting with Our Spiritual Intelligence* (SQ: Legătura cu Inteligenţa Spirituală – n.trad.):

> Spre deosebire de IQ, pe care o au şi computerele, şi de EQ, care există şi la mamiferele mai evoluate, SQ este profund umană şi cea mai importantă din cele trei tipuri de inteligenţe. Ea este legată de nevoia umană de a găsi un sens

în viață, o problemă care s-a aflat dintotdeauna în centrul preocupărilor oamenilor... SQ esențializează dorul spre care tânjim, sensul, viziunea și valorile spre care tindem. Ea ne permite să visăm și dă un sens căutărilor noastre. Ea justifică lucrurile în care credem, precum și rolul pe care credințele și valorile noastre le joacă în acțiunile pe care le întreprindem. Ea este, în ultimă analiză, ceea ce ne conferă caracterul de oameni.[1]

Semantica și natura superioară a inteligenței spirituale

S-a efectuat un număr imens de cercetări, studii și analize în domeniul inteligenței, îndeosebi în ultimii douăzeci de ani. Există enorm de multe cărți pe această temă, care acoperă rafturi întregi de biblioteci. Pentru a descrie unul și același lucru, se folosesc uneori cuvinte diferite. Unii oameni pot folosi o altă sintagmă pentru ceea ce eu am denumit inteligență spirituală, de pildă inteligență emoțională, și viceversa. Sunt pe deplin conștient de această dificultate de ordin semantic. Repet încă o dată, pentru tine, cititorule, acest sfat: nu lăsa definițiile cuvintelor să te deruteze, ci caută întotdeauna sensul profund al cuvintelor, dincolo de aparențe.

Cartea lui Howard Gardner, referitoare la teoria inteligențelor multiple, intitulată *Frames of Mind* (Stări mentale – n. trad.), ilustrează un mod strălucit de tratare a conceptului de inteligențe separate care totuși se suprapun. Trebuie remarcate de asemenea lucrările lui Robert Cooper și ale lui Daniel Goleman privind inteligența emoțională, care au reprezentat o sursă importantă de informații pentru cartea de față. Am ascultat cu mult interes prezentările făcute de aceștia în diverse ocazii și știu că abordările lor sunt cuprinzătoare și bazate strict pe cercetările pe care le-au realizat, ele incluzând unele dintre aspectele la care m-am referit în paginile în care am discutat despre inteligența spirituală.

Există o serie de cărți în care se face o distincție între inteligența vizuală și cea verbală, analitică, artistică, logică, creativă, economică și alte tipuri de inteligențe. Trebuie să precizez că găsesc de cuviință să-mi exprim aprecierea pentru contribuția pe care astfel de studii o aduc la cunoașterea fenomenului inteligenței umane, deși îmi exprim și pe această cale convingerea că putem clasifica toate aceste tipuri diferite de inteligențe în cele patru categorii: corp, minte, inimă și spirit – cele patru dimensiuni ale vieții.

Nu voi uita niciodată experiența pe care am trăit-o în Hawaii cu membrii Organizației Președinților Tineri. Un grup mic de președinți de corporații s-au întâlnit într-o dimineață la micul dejun cu unii dintre cei mai importanți reprezentanți din domeniul managementului și al conducerii companiilor. Fiecare dintre aceștia aveau la activ numeroase studii publicate care au devenit rapid bestselleruri și erau personalități marcante în domeniu, mereu citate în mass-media. În ziua respectivă, toată lumea se adunase într-un forum în care nimeni nu era citat și în care exista foarte mult respect reciproc între participanți. La un moment dat, unul dintre președinți a pus, cu un aer de adâncă umilință, următoarea întrebare: „Nu vi se pare că spuneți toți unul și același

lucru?" Şi, după o clipă, răspunzând afirmativ, au recunoscut cu toţii adevărul. Fiecare dintre cei prezenţi folosea o semantică personală şi definiţii proprii şi, cu toate că mulţi dintre participanţi aveau o viziune proprie cu care ceilalţi nu erau întrutotul de acord, în ceea ce privea elementele fundamentale, toţi spuneau unul şi acelaşi lucru. Discuţia lor se axa mai mult în jurul principiilor generale decât în jurul practicilor.

Şi eu am fost nevoit să mă străduiesc foarte mult pentru a evita problema semanticii şi să fac acest lucru încercând mereu să caut sensurile ascunse dincolo de aparenţe. Sunt însă convins că există şi o altă dimensiune a inteligenţei, care nu a fost până în prezent studiată în profunzime. Această dimensiune nouă a inteligenţei spirituale constă în ghidarea şi direcţionarea celorlalte inteligenţe. Din acest punct de vedere, ea este superioară celorlalte inteligenţe.

În momentele când contemplăm o frumuseţe care ne impresionează puternic, emoţiile se cristalizează într-o manieră care poate copleşi chiar şi persoanele cele mai nesimţitoare şi cinice. Se produce o secreţie puternică de endorfine şi o eliberare de tensiune. Energiile, atât cele interne, cât şi cele externe, se declanşează şi realizează conexiuni. Trăirea acestei experienţe nu este numai calmă şi liniştitoare – ea conţine întreaga putere şi creativitate a naturii şi a Universului. A crea şi a lucra în mod conştient în condiţiile acestor momente de conexiuni înseamnă a ne folosi ceea ce am putea denumi „muşchii" noştri spirituali şi inteligenţa spirituală. Ce înţeleg prin spiritual? Nimic altceva decât acea realitate şi dimensiune care, în ansamblul lor, sunt mai vaste, creative, pline de dragoste, puternice, vizionare, înţelepte şi mai misterioase – decât existenţa materialistică de zi cu zi a omului.

Nu există nici un sistem teologic sau de credinţă care să intre în rezonanţă cu acest sens al cuvântului „spiritual."[12]

WILLIAM BLOOM

Dacă îmi permiteţi, vă voi împărtăşi o experienţă care poate fi utilă în demonstrarea faptului că inteligenţa spirituală este cea mai înaltă dintre capacităţile umane. Sunt profund impresionat de activitatea fostului preşedinte al Egiptului, Anwar Sadat, care s-a străduit împreună cu fostul preşedinte al Statelor Unite, Jimmy Carter, şi cu fostul premier israelian Menahem Begin, pentru a realiza Acordul de Pace de la Camp David între Israel şi Egipt.

Acum câţiva ani, în timp ce făceam o plimbare la Camp David într-o maşină specială folosită pe terenurile de golf, preşedintele Statelor Unite mi-a arătat locul în care a fost semnat acordul respectiv. Momentul respectiv mi-a rămas pentru totdeauna întipărit în minte şi a fost o experienţă deosebit de emoţionantă pentru mine. În acele clipe am avut revelaţia că Sadat a fost un om care cunoştea multe despre spaţiul temporal care separă stimulul de răspuns. El a dezvoltat enorm

Atunci când istoria lumii și a instituțiilor, a societăților, comunităților, familiilor și indivizilor va fi fost, în sfârșit, scrisă, tema dominantă va fi măsura în care oamenii au trăit nu prin conștiința lor socializată, ci prin conștiința lor divină. Aceasta este înțelepciunea înnăscută, intuitivă, conținută în principiile sau legile naturale promovate de toate religiile majore și filosofiile durabile ale lumii. Tema nu o va constitui geopolitic, economia, guvernarea, războaiele, cultura socială, arta, educația sau Biserica. Dimensiunea morală sau spirituală – cât de fideli sunt oamenii și instituțiile față de principiile universale, atemporale ale binelui și răului – va fi forța conducătoare constituind cheia de boltă și fundamentul tuturor lucrurilor.

acest spațiu în tinerețe, în perioada de detenție solitară pe care a efectuat-o în celula 54 din închisoarea centrală din Cairo. Urmăriți cu atenție profunzimea înțelegerii pe care o reflectă cuvintele sale:

> Cel care nu-și poate schimba însăși esența gândirii nu va fi niciodată în stare să transforme realitatea și, prin urmare, nu va reuși niciodată să facă nici un progres.[13]

Înainte de schimbarea perspectivei sale în legătură cu Israelul, Sadat devenise un președinte cu o popularitate enormă, extraordinar de devotat cauzei arabe. A făcut numeroase călătorii în țară în timpul cărora a ținut discursuri politice în care afirma că nu va da niciodată mâna cu un israelian atâta timp cât aceștia ocupau până și un centimetru de pământ arab. În timpul acestor discursuri, el striga: „Niciodată! Niciodată! Niciodată!"

Am invitat-o pe soția lui Sadat, Doamna Jehan Sadat, la Simpozionul Internațional organizat de noi, rugând-o să accepte rolul de orator principal la acest simpozion. Am avut de asemenea privilegiul de a servi prânzul cu dânsa. În timpul mesei, am întrebat-o cum era să trăiești cu Anwar Sadat – mai ales în perioada în care acesta a avut curajoasa inițiativă de a merge în Ierusalim în Knesset, inițiativă care a culminat cu Acordul de la Camp David.

Ea a răspuns că la început i-a fost greu să creadă că se schimbase atât de mult, îndeosebi după tot ceea ce făcuse și spusese. Am să încerc să reproduc în continuare ceea ce mi-a relatat:

Întâlnindu-se cu Anwar în reședința lor din palatul în care cei doi locuiau, ea l-a întrebat: „Am înțeles că te gândești să mergi în Israel. Am înțeles bine?"

„Da."

„Cum poți să faci așa ceva după tot ce ai spus?"

„Am greșit, și acum vreau să-mi repar greșeala."

„O să pierzi poziția de conducător și sprijinul lumii arabe."

„S-ar putea să se întâmple și asta, deși nu prea cred."

„O să pierzi președinția țării."

„Da, recunosc, și asta s-ar putea întâmpla."

„O să-ți pierzi viața." (Și, așa cum știm, și-a pierdut-o, din cauza unui glonte asasin.)

El a răspuns: „Viața mea e predestinată. N-o să dureze un minut mai mult sau mai puțin decât a fost predestinată să dureze."

Ea l-a îmbrățișat și i-a spus că era cel mai mare om pe care îl întâlnise vreodată în viață.

În continuare am întrebat-o cum a fost când Anwar s-a întors din Israel. Ea mi-a răspuns că în mod normal drumul de la aeroport la palat nu durează mai mult de treizeci de minute. În ziua respectivă a durat mai bine de trei ore. Șoselele și străzile erau ticsite cu sute de mii de oameni, care îl ovaționau pe Sadat cu entuziasm, exprimându-și sprijinul total pentru ceea ce făcea – aceiași oameni care doar cu o săptămână în urmă îl ovaționaseră pentru o abordare diametral opusă celei de acum. Făcea ceea ce era corect, și oamenii care îl salutau știau asta. Inteligența spirituală este un har mai înalt decât inteligența emoțională. Gestul oamenilor dovedea că ei recunosc că nu poți gândi și trăi independent într-o lume *inter*dependentă.

Sadat își subordonase sinele și EQ (sensibilitatea socială, empatia și abilitățile sociale) în numele SQ (conștiința), iar rezultatele erau primite cu aclamații puternice pretutindeni în lume. Felul în care Anwar și-a condus inteligența spirituală a ridicat la un nivel mai înalt celelalte inteligențe ale sale, el devenind în consecință o persoană cu o autoritate morală enormă.

Acest drum către autoritatea morală, împlinirea personală și influența pozitivă nu reprezintă apanajul exclusiv al marilor șefi de state. Fiecare dintre noi are în sine potențialul de a dobândi o autoritate morală simplă, măreață și totodată neostentativă.

DEZVOLTAREA CELOR 4 TIPURI DE INTELIGENȚĂ/CAPACITATE

Întrucât aceste patru dimensiuni ale vieții se suprapun în mod evident, nu putem acționa exclusiv asupra vreuneia dintre ele fără a influența direct sau indirect celelalte dimensiuni. Dezvoltarea și utilizarea acestor inteligențe vă va impulsiona și oferi încredere în forțele proprii, sentimentul de siguranță, abilitatea de a fi concomitent curajos și precaut, precum și autoritate morală personală. Eforturile dvs. de a dezvolta aceste inteligențe vor avea un impact profund, din multe puncte de vedere, asupra abilității dvs. de a-i influența pe cei din jur și de a-i inspira să-și găsească vocea.

Pentru a vă ajuta la dezvoltarea celor patru tipuri de inteligență nativă, am pus la punct un îndrumar care apare la sfârșitul cărții și care vă prezintă numeroase moduri extrem de practice, solid fundamentate, de a dezvolta fiecare dintre cele patru tipuri de inteligență. Acest îndrumar se numește Anexa I: Dezvoltarea Celor 4 Tipuri de Inteligență/Capacitate – Ghid Practic și poate fi găsit la pagina 331. În pofida faptului că este foarte posibil ca o parte din sfaturile din îndreptar să vi se pară locuri comune, lucruri pe care orice om cu bun simț le știe dintotdeauna, bunul simț nu este unul și același lucru cu experiența practică, și vă garantez că dacă vă veți concentra eforturile în aceste

zone, veți fi cuprins de sentimentul că viața dvs. a cunoscut o sursă inepuizabilă de liniște, încredere și putere.

În spatele fiecărei vieți nobile
se află principii care au modelat-o.[14]

GEORGE H. LORIMER

Am descoperit, de asemenea, și faptul că dacă facem în viață patru presupoziții simple, putem începe numaidecât să trăim o viață mai echilibrată, mai integrată și mai semnificativă. Aceste presupuneri sunt extrem de simple – câte una pentru fiecare din cele patru părți ale naturii umane – dar vă garantez că dacă le veți aplica în viață în mod consecvent, veți găsi un izvor nou de forță și de integritate din care să beți atunci când veți avea cea mai mare nevoie.

1. Pentru *corp* – închipuiți-vă că tocmai ați suferit un atac de cord; de acum înainte, adoptați un regim de viață în consecință.
2. Pentru *minte* – închipuiți-vă că jumătate din întreaga durată în care veți mai lucra în viață este de doi ani de zile; de acum înainte, munciți în consecință.
3. Pentru *inimă* – închipuiți-vă că toate persoanele străine pot auzi tot ceea ce spuneți despre ele, în orice moment; de acum înainte, vorbiți despre alții în consecință.
4. Pentru *spirit* – închipuiți-vă că sunteți obișnuit să aveți o întâlnire între patru ochi cu Creatorul dvs. o dată la fiecare trei luni; de acum înainte, trăiți în consecință.

FILM: *Școala Primară A.B.*

Când putem dezvolta în viață autoritatea morală și forța interioară care izvorăsc din cele patru tipuri de inteligență umană? Voi ilustra răspunsul la această întrebare prin intermediul unui film pe care vă sfătuiesc cu insistență să îl vedeți. Filmul este povestea unei femei care este directoare a Școlii Primare A.B. Combs (K–S) din Raleigh, North Carolina – o școală-magnet, care are misiunea de a produce liderii societății de mâine. El conține scene de „grație" din viața personajului principal, deși bănuiesc că în viitor vor mai exista numeroase alte scene la fel de reușite.

Dar înainte să vizionați filmul, permiteți-mi să vă pun o întrebare: care este cel mai bun moment de a învăța software-ul care vă ajută să vă găsiți vocea? Care este cea mai bună perioadă din viață pentru a dobândi acea pregătire culturală, acel software care ne permite să fim într-o armonie perfectă cu darurile permanente pe care le avem din naștere în „hardware-ul" nostru? Cred că am fi cu toții de acord cu afirmația că această perioadă se află în copilăria noastră – mai cu seamă

în prima parte a vieţii trăite în căminul părintesc. Dar ce se întâmplă în cazul în care unele persoane nu au avut o viaţă prea fericită în căminul părintesc şi au învăţat prin urmare software-ul victimizării, al lipsurilor şi al cancerelor metastaziate ale competiţiei, blamării, veşnicei concurenţe cu cei din jur, comparaţiilor şi criticilor? Ar putea trăi o astfel de persoană copilăria în căminul părintesc mai târziu şi cu totul altundeva, respectiv la şcoală? Poate un profesor sau un director de şcoală deveni un părinte surogat pentru a compensa eventual disfuncţionalitatea căminului părintesc din perioada când copiii sunt foarte mici, impresionabili, nevinovaţi şi departe de a fi corupţi?

Dovezile ştiinţifice – preponderent cele din domeniul neuroştiinţific, care studiază biologia umană fundamentală şi modul în care se dezvoltă creierul omenesc – arată că orice copil este „programat să se conecteze." Suntem cu toţii programaţi să intrăm în conexiuni cu alte persoane, cu semnificaţii morale şi spirituale, cu spaţiul deschiderii spre transcendent. Satisfacerea acestor nevoi de bază pe care omul le simte pentru a se conecta în permanenţă este esenţială pentru sănătatea şi bunăstarea omului.[15]

RAPORTUL CĂTRE NAŢIUNE, ÎNTOCMIT DE COMISIA DE SUPRAVEGHERE A COPIILOR NEAJUTORAŢI: YMCA DIN SUA, FACULTATEA DE MEDICINĂ DIN DARTMOUTH, INSTITUTUL PENTRU CULTIVAREA VALORILOR AMERICANE

Sau, şi mai bine, ce s-ar întâmpla dacă s-ar putea realiza un parteneriat între căminul familial şi şcoală, în aşa fel încât să se asigure o colaborare şi o comunicare constantă între ambele părţi, copilul fiind mereu în prim-plan? Vă puteţi imagina rezultatele care s-ar obţine dacă software-ul şi hardware-ul ar fi pe aceeaşi lungime de undă în primii ani ai copilăriei – genul de oameni care ar „rezulta" şi genul de realizări pe care caracterele şi competenţele acestora le-ar prilejui?

Datorită pretenţiilor foarte modeste privind producţia acestui film, această peliculă seamănă mai degrabă cu o înregistrare făcută de un amator decât cu un film realizat de o echipă de profesionişti. Tema filmului este parteneriatul excepţional care există între o şcoală şi căminele elevilor acestei şcoli şi care se datorează mai ales directoarei şcolii respective, dna Muriel Thomas Summers.

Dna Summers a intuit posibilitatea de a introduce în programa de învăţământ o serie de ore de dirigenţie al căror scop era educarea caracterului copiilor pornind de la o serie de principii bine fundamentate. Şcoala în care se desfăşoară acţiunea este de categoria K–5 (copii mici, cu o vârstă cuprinsă între cinci şi zece ani), iar directoarea şcolii a implicat în proiect şi alte persoane din conducerea şcolii, colegi ai săi de facultate şi părinţii copiilor. Ea a ales ca material preparator principal pentru programă volumul *The 7 Habits of Highly Effective People*. Veţi vedea în Ghidul Practic de la sfârşitul cărţii cât de puternică este influenţa cărţii sus-amintite în dezvoltarea inteligenţelor umane, indeosebi a EQ.

Ca să fiu sincer, încerc o ușoară senzație de stinghereală în legătură cu acest film și ezit să discut prea mult despre el, pentru că tratează Deprinderile „Covey." Așa că atunci când am vizitat școala, am subliniat în discuțiile pe care le-am avut faptul că Deprinderile nu sunt nimic altceva decât principii universale și eterne, caracteristice pentru întrega umanitate, pe care eu le-am organizat într-un cadru de gândire secvențială care stimulează la acțiune. L-am citat pe T.S. Eliot, care spunea: „Nu trebuie niciodată să încetăm să căutăm. La sfârșitul căutării trebuie să ajungem la locul de unde am pornit și să ajungem să cunoaștem acest loc ca și cum am ajunge acolo pentru prima dată în viață."

Veți observa în înregistrarea video a sărbătorii școlare de sfârșit de an că pionii principali ai acestei întruniri sunt copilașii, care rostesc în același timp și câteva texte- discursuri. Familiile prezente la ceremonie nu pot fi văzute, deși prezența lor poate fi ghicită – plânsetul bebelușilor se aude frecvent în fundai. În școală s-a format un adevărat parteneriat, iar principiile responsabilității, finalității, integrității, stimulării performanței, importanței acumulării rapide de cunoștințe, sinergiei și al „ascuțirii" spiritului au fost integrate în programa generală de învățământ promovate de directoarea Summers.

Numeroși oameni sunt de părere că nu există nici o legătură între performanța academică și caracter, după cum mulți nu cred că ar exista vreo legătură nici între procesul de învățământ și aplicarea unor principii. Însă conceptul care a inspirat cele două titluri, Găsește-ți Vocea și Inspiră-le Celor din Jur Dorința de A-și Găsi Vocea, a fost unul sinergic. El propune integrarea inteligențelor și capacităților noastre, cele care declanșează potențialul uman. La un moment dat, am întrebat-o pe directoare, fără ocolișuri, ce impact avea introducerea în programă a formării caracterului tinerilor prin intermediul principiilor asupra pregătirii academice. Ea a răspuns că impactul era profund. Eu am întrebat-o dacă putea dovedi această afirmațle cu cifre, la care ea ml-a răspuns cu următoarele cuvinte: „Da. Acum optsprezece luni, șaizeci și șapte la sută din elevii noștri au avut un randament școlar la un nivel academic standard sau superior acestuia, iar în prezent nouăzeci și patru la sută se situează la nivelul academic standard sau deasupra acestuia." Să ne gândim o clipă la afirmația făcută de directoare – este vorba de aceleași familii, aceleași facilități, în linii mari aceeași programă și aceleași manuale, aceleași clădiri ca instituții de învățământ – și o singură variabilă: principiile cultivării caracterului introduse și integrate în pregătirea și în viața copiilor. Optsprezece luni!

Ce suprapunere fericită a software-ului bazat pe principii și libertatea de a alege datorată darurilor cu care ne naștem! Cât de minunat ar fi dacă această suprapunere s-ar produce în căminele, școllle și vlața tinerilor de pretutindeni; în viața oamenilor care reprezintă viitorul. Acesta este răspunsul la dilema formulată de către autorul și fondatorul/directorul emerit al companiei Visa International, Dee Hock: „Problema esențială cu care se confruntă lumea în ziua de azi nu este cum să gândești într-un mod nou, inovator, ci cum să scapi de modul perimat de gândire."[16]

Înainte de a începe să vedeți filmul, mai trebuie spus un singur lucru. „Zidul Minunii" despre care se discută în film și pe care am fost solicitat să îl dezvelesc apare oarecum neclar și spectatorului îl este destul de greu să sesizeze acest

lucru, dar el este format din nu mai puțin de 560 de panorl de ceramică, fiecare dintre ele fiind pictat de un copil și așezat într-un montaj care constituie un exceptional ansamblu cromatic. În zona centrală, tema urmărită constă în cele patru părți ale naturii umane, așa cum se manifestă ele în cele patru nevoi ale omului, respectiv nevoia de a trăi, a iubi, a învăța și a lăsa o moștenire. Nicl o porțiune a filmului nu a fost regizată sau pregătită în prealabil – totul a fost autentic, spontan și sunt convins că vă veți da seama de acest lucru chiar de la primele imagini. În școala în care se desfășoară acțiunea, învață copii de cinclzecl și sase de naționalități diferite. Când am ajuns prima dată la această școală, mulți dintre copii purtau costume cu specific național și aveau la ei modele în miniatură ale steagului național. Nu mai văzusem niciodată până atunci o asemenea diversitate etnică într-un spațiu așa de restrâns.

Școala A.B. Combs a primit numeroase distincții, dintre care voi enumera câteva:

- Titlul Național de Excelență pentru Școală „Blue Rlbbon" (acordat de Ministerul Învățământului din S.U.A)
- Premiul Național de Excelență pentru Școală „Magnet", acordat trei ani consecutiv (cea mai înaltă distincție acordată de Școlile Naționale „Magnet" din America). Premiul a fost acordat pentru clasarea în primele cinci cele mai bune Școli Naționale „Magnet" (din mii și mii de școli) de pe întreg teritoriul Statelor Unite ca performanță academică, 98% din elevii săi având un randament la nivelul academic standard sau peste acest nivel.
- Dlstlncția Școală de Excelență din North Carolina (acordat în virtutea rezultatelor academice)
- Distincția Antreprenorială decernată de guvernatorul statului North Carolina (acordată în virtutea inițiativei și asumării de riscuri în procesul de învățământ)
- Premiul I, Școlile Naționale pentru Formarea Caracterului
- Invitată la prezentarea Conferinței Școlilor Model, 2004
- Finalistă la Concursul pentru Distincția Secolului 21, acordată pentru Excelență în Domeniul Educației, 2004

Urmăriți filmul și savurați-l.

ÎNTREBĂRI ŞI RĂSPUNSURI

Î: Oamenii sunt în mod fundamental un produs al eredităţii (al genelor moştenite) sau al evoluţiei (educaţia primită şi condiţiile socio-economice)?

R: Înseşi premisele acestei întrebări pornesc de la o dihotomie falsă. Ele se bazează pe o paradigmă, sau hartă, greşită a naturii umane, respectiv o paradigmă a determinismului. Nu suntem un produs nici al eredităţii, nici al evoluţiei; suntem un produs al opţiunii pe care o exprimăm, deoarece între stimul şi răspuns va exista întotdeauna un spaţiu temporal. Atunci când ne valorificăm în mod inteligent puterea de a alege pornind de la principii, acest spaţiu se va mări. Poate pentru copiii mici şi persoanele handicapate mental acest spaţiu să nu fie foarte pronunţat, însă pentru majoritatea copleşitoare a adulţilor acest spaţiu există. Determinismul este adânc înrădăcinat în cultura contemporană şi este confirmat de sentimentul deloc reconfortant că dacă într-adevăr am posibilitatea de a alege, atunci sunt implicit şi responsabil de situaţia în care mă aflu în prezent. Până în momentul în care o persoană poate spune cu mâna pe inimă: „Sunt ceea ce sunt" şi „Mă aflu aici pentru că am ales să fiu aici," persoana respectivă nu poate spune cu convingere: „Aleg altceva."

Î: Conducătorii sunt oameni născuţi pentru a conduce sau devin conducători în urma unui proces socio-economic de condiţionare şi de pregătire în acest sens?

R: Şi această întrebare este concepută pe baza unei false dihotomii, a unei perspective eronate a determinismului. În virtutea spaţiului temporal dintre stimul şi răspuns, oamenii au puterea de a alege; prin urmare, conducătorii nu sunt nici oameni născuţi cu harul de a fi conducători şi nici nu devin conducători după un proces de pregătire specială în acest sens. Conducătorii sunt oameni care au ales să fie conducători ca urmare a răspunsurilor pentru care au optat, iar dacă alegerea lor se bazează pe principii şi aceste principii duc la întărirea tot mai mare a disciplinei lor, atunci libertatea lor de a alege creşte corespunzător. În cartea *Geeks and Geezers: How Era, Values, and Defining Moments Shape Leaders* (Tocilarii şi papagalii: modul în care timpul, valorile şi momentele definitorii îi modelează pe conducători – n. trad.), autorii Warren G. Bennis şi Robert J. Thomas susţin că oamenii nu se nasc, ci devin conducători.[17] Conceptul pe care se bazează argumentaţia lor este faptul că datorită unei experienţe transformaţionale intense, oamenii îşi exprimă acele opţiuni care le permit să devină conducători. Şi dr. Noel Tichy face o afirmaţie asemănătoare, susţinând că oamenii nu se nasc conducători, ci învaţă acest lucru pe parcurs. Şi în acest caz, se poate înţelege că oamenii *aleg* să li se arate cum pot deveni conducători şi apoi hotărăsc să urmeze sfaturile pe care le primesc. Esenţa argumentaţiei este practic identică în ambele cazuri, şi anume aceea că, în ultimă analiză, oamenii nici nu se nasc, nici nu devin conducători, ei aleg şi iau decizia de a fi conducători – conducerea este aşadar o funcţie a opţiunilor exprimate.

Î: Este necesară dezvoltarea *tuturor* celor patru capacități sau inteligențe?

R: Da, deoarece nu veți reuși practic să dezvoltați nici una din cele patru tipuri de capacități sau inteligențe până la un nivel superior, matur, fără a le perfecționa concomitent și pe celelalte. Acesta este și sensul termenului de integritate. El se referă la faptul că viața omului este integrată pe baza principiilor *în ansamblul său*. Capacitatea noastră de a produce și de a fi fericiți este o funcție, în ultimă analiză, a caracterului și a integrității noastre. Acest exercițiu impune eforturi constante menite să ducă, la dezvoltarea fibrei musculare fizice, a fibrei musculare emoționale/sociale, a fibrei musculare mentale și a fibrei musculare spirituale, obligându-ne să părăsim zonele de confort și să facem acele exerciții care determină ruperea fibrei (provocând durere); după aceasta urmează o perioadă de odihnă și relaxare, care duce la „repararea" fibrei, la revigorarea și la întărirea ei. A se vedea volumul *The Power of Full Engagement* (Puterea angajamentului deplin – n. trad.), scris de Jim Loehr și Tony Schwartz.[18]

Î: Ce atitudine este recomandabilă pentru persoanele care se pensionează?

R: Pensionați-vă din serviciul pe care l-ați avut, dar nu abandonați niciodată proiectele semnificative. Dacă doriți să trăiți mult, aveți nevoie de ceea ce se numește *eustres*, adică de un sentiment în care să credeți cu toată ființa dvs., acela că viața pe care o duceți este foarte importantă și că prin activitatea dvs. aduceți o contribuție la proiecte și cauze însemnate, îndeosebi în plan intergenerațional. Dacă doriți să muriți devreme, puteți alege golful și pescuitul, sau puteți pierde vremea înghițind medicamente cât e ziua de lungă și vizitându-vă, din când în când, nepoții. Doriți o dovadă în acest sens? Citiți cartea lui Hans Selye, intitulată *Stress Without Distress* (Stresul care nu deprimă – n. trad.).

Capitolul 5

FĂ-ȚI AUZITĂ VOCEA – VIZIUNE, DISCIPLINĂ, PASIUNE ȘI CONȘTIINȚĂ

Cel mai puternic om din lume este omul care are putere asupra lui însuși.

LUCIUS AMAEUS SENECA

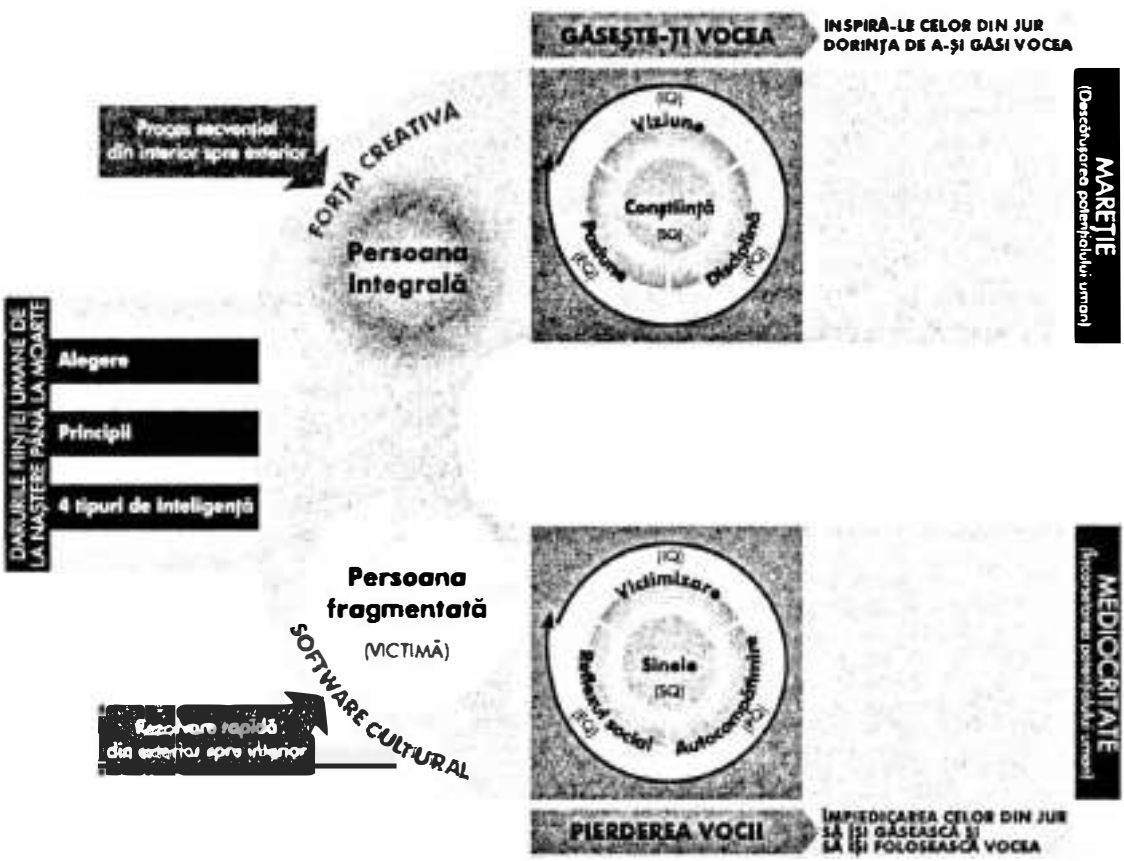


Figura 5.1

ATUNCI CÂND STUDIEM viața *tuturor* marilor personalități – a oamenilor care au avut o influență copleșitoare asupra celor din jur, a oamenilor care au adus o contribuție semnificativă la istoria umanității, a celor care pur și simplu au jucat un rol esențial – găsim mereu un model, o constantă. Datorită eforturilor lor constante și luptei interioare pe care aceștia au dus-o mereu în viață, ei au reușit să își dezvolte extraordinar de mult cele patru tipuri de capacități și inteligențe native. Cele mai înalte forme de manifestare ale acestor patru tipuri de inteligență sunt: pentru inteligența mentală, *viziunea*; pentru inteligența fizică, *disciplina*; pentru inteligența emoțională, *pasiunea*; pentru inteligența spirituală, *conștiința*. Aceste forme de manifestare reprezintă în același timp și cele mai nobile mijloace de *exprimare a vocii umane*.

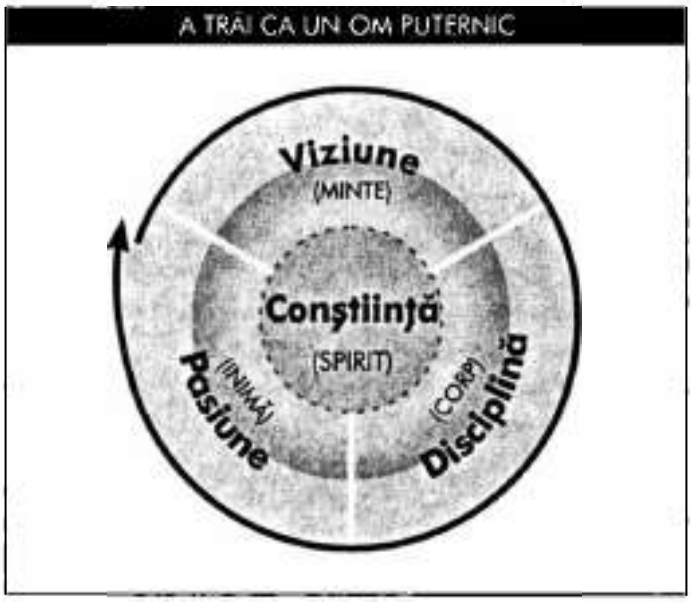


Figura 5.2

Viziunea înseamnă a vedea cu ochii minții potențialul oamenilor, al proiectelor, al cauzelor și al întreprinderilor umane. Viziunea se naște atunci când mintea noastră unește nevoia cu posibilitatea. Așa cum spunea demult William Blake: „Ceea ce în ziua de azi este dovedit a fost pe vremuri doar imaginație." Când oamenii sunt lipsiți de viziune, când ei neglijează dezvoltarea capacității mentale în scopul de a crea, ei cad pradă tendinței umane de a recurge la *victimizare* (a se vedea segmentul inferior ilustrat în Figura 5.1).

Disciplina este prețul pe care trebuie să îl plătim pentru a transforma această viziune în realitate. Ea înseamnă a fi capabil să faci față aspectelor dure, pragmatice, uneori chiar brutale ale realității, precum și a face tot ceea ce este

Cel care vrea să îi conducă pe alții trebuie ca mai întâi să se poată conduce pe sine însuși.[1]

PHILIP MASSINGER

nevoie pentru a determina o schimbare în bine a realității. Disciplina rezultă din unirea viziunii cu asumarea de angajamente. Opusul disciplinei și al asumării de angajamente care inspiră la sacrificii este indulgența față de sine însuși – respectiv sacrificarea a ceea ce este mai important în viață complăcându-ne cu situația în care ne aflăm în prezent, în numele plăcerii sau al emoției clipei prezente.

Pasiunea este focul, dorința, puterea convingerii și elanul care susține disciplina necesară pentru a transforma viziunea în realitate. Pasiunea se naște atunci când nevoia umană se suprapune cu talentele umane unice. Când nu avem în suflet pasiunea pe care o dă găsirea și utilizarea vocii care are menirea de a sluji unei cauze nobile, golul este umplut de nesiguranță și de pălăvrăgeala lipsită de sens a mii și mii de voci care atrag *oglinda socială*. În contextul relațiilor interumane și în structuri organizaționale, pasiunea presupune și sentimentele de compasiune.

Conștiința reprezintă sentimentul etic specific uman datorită căruia știm ceea ce este bine și ceea ce este rău, elanul de a aspira la realizări semnificative și de a aduce o contribuție importantă în societate. Ea este forța motrice care ne îndeamnă spre viziune, disciplină și pasiune. Ea se află într-un contrast izbitor cu viața dominată de interesele *egoiste*.

> *Oricare ar fi lucrul care îți slăbește judecata, îți atenuează blândețea conștiinței, îți întunecă credința în Dumnezeu și te împiedică să te delectezi contemplând lucrurile spirituale, oricare ar fi lucrul care determină mărirea autorității corpului față de cea a minții, acel lucru este un păcat pentru tine, oricât de nevinovat ți s-ar putea părea.*[2]
>
> SUSANA WESLEY (MAMA LUI JOHN WESLEY)

Aceste patru cuvinte – viziune, disciplină, pasiune și conștiință – constituie de fapt întruchiparea a foarte multe dintre caracteristicile utilizate pentru a zugrăvi acele trăsături pe care le asociem cu oamenii a căror influență este extrem de importantă, cu sau fără știrea celor mulți.

Majoritatea diferențelor din cuvintele pe care le folosim pentru a descrie oamenii pe care îi admirăm – fie cei din familia noastră, fie cei dintr-o anumită comunitate, dintr-un anumit domeniu profesional sau din guvern – nu sunt nimic altceva decât un apanaj al semanticii. Așa cum se poate vedea în Figura 5.3, numeroase astfel de trăsături apar în planul submarin al aisbergurilor etichetate drept viziune, disciplină, pasiune și conștiință.

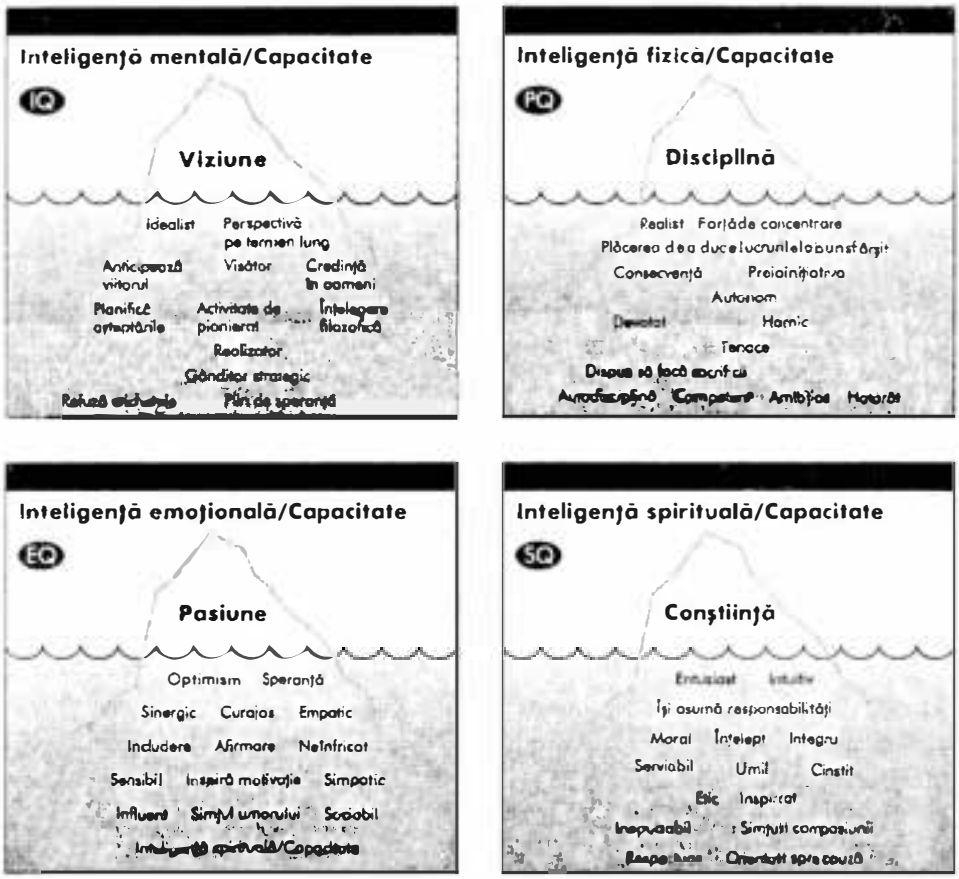


Figura 5.3

Cei mai buni lideri acționează în patru dimensiuni: viziune, realitate, etică și curaj. Acestea sunt cele patru tipuri de inteligență, cele patru forme de percepție, limbajele de comunicare care sunt necesare pentru a obține în mod constant rezultate semnificative.

Liderul vizionar gândește lucruri măreț, inovatoare și în perspectivă – și, cel mai important, este în contact cu structura adâncă a conștiinței umane și a potențialului creator al omului.

Va trebui să analizați și să controlați permanent o serie din ideile fundamentale care vă definesc gândirea: viziunea pe care o aveți asupra lumii, convingerile despre ceea ce meritați și despre ceea ce este posibil. Aceasta este zona schimbării fundamentale, a puterii și a energiei – precum și adevăratul sens al curajului.[3]

PETER KOESTENBAUM, TEORETICIAN ÎN DOMENIUL MANAGEMENTULUI

VIZIUNEA, DISCIPLINA ŞI PASIUNEA CONDUC LUMEA

Orice persoană care a avut o influenţă profundă asupra celor din jur, asupra instituţiilor sau asupra societăţii, orice părinţi a căror influenţă a fost intergenerațională, oricine a avut un rol decisiv în viaţă, fie el bun sau rău, a posedat trei atribute comune: viziune, disciplină şi pasiune. În opinia mea, aceste trei atribute au condus lumea încă de la începuturile sale. Ele reprezintă fundamentul noţiunii de conducere.

Să luăm în consideraţie doar numele câtorva dintre marii conducători al istoriei moderne:

George Washington a avut viziunea clădirii unei naţiuni noi, o naţiune unită şi liberă de amestecurile străine. El s-a autodisciplinat cu scopul de a reuşi să recruteze soldaţi şi să-i determine să nu mai dezerteze din Armata Revoluţionară. Iniţial dezamăgit şi apoi înfuriat de discriminarea împotriva ofiţerilor din armata colonială, de politica teritorială britanică şi de restricţiile impuse dezvoltării economice a Statelor Unite, Washington a fost pasionat de cauza libertăţii.

Florence Nightingale, fondatoarea instituţiei moderne de asistenţă medicală, a lucrat fără odihnă toată viaţa ei de adult pentru a îmbunătăţi calitatea serviciilor de asistenţă medicală în spitalele militare. Viziunea şi pasiunea ei au fost mai puternice decât reticenţa personală pe care o avea faţă de suferinţa oamenilor bolnavi.

Mohandas K. Gandhi a avut un rol esenţial în obţinerea independenţei Indiei, în pofida faptului că el nu a ocupat niciodată un post politic şi nici nu a fost ales în vreo funcţie oficială. Nu s-a aflat niciodată într-o poziţie din care să conducă oamenii. Autoritatea morală a lui Gandhi a creat norme culturale şi sociale atât de adânc înrădăcinate în conştiinţa populaţiei din India, încât acestea au ajuns în cele din urmă să modeleze voinţa politică din societate. El a trăit conştientizând spiritul universal, acea conştiinţă care caracteriza nu numai comunitatea internaţională în ansamblul său, dar chiar şi pe cetăţenii britanici.

Margaret Thatcher a fost prima conducătoare a unei naţiuni puternic industrializate. Ea a avut trei mandate ca prim-ministru al Marii Britanii. Nu sunt puţini cei care au criticat-o, însă ea a făcut un adevărat cult din a îndemna oamenii să-şi asume disciplina responsabilităţii personale şi să clădească încrederea în forţele proprii, creând în Marea Britanie un climat de afaceri sănătos şi lipsit de oprelişti excesive. În perioada în care s-a aflat la cârma politicii din Marea Britanie, ea a reuşit să scoată ţara din recesiunea economică.

A fi puternic este la fel cu a fi o doamnă;
dacă e nevoie să le spui oamenilor
că eşti puternic, atunci nu eşti.

MARGARET THATCHER

Nelson Mandela, fostul președinte al Africii de Sud, a petrecut aproape douăzeci și șapte de ani în închisoare din cauza luptei pe care a dus-o împotriva regimului de apartheid. Viața lui Mandela a fost animată mai degrabă de imaginație decât de memorie. El a putut să întrevadă, la o foarte mare depărtare de orizontul sau limitele propriei sale experiențe și memorii, care au inclus o lungă perioadă de încarcerare, un număr nesfârșit de nedreptăți, războaie tribale și lipsa unității populației sud-africane. În adâncul sufletului său s-a aflat mereu o credință nestrămutată în valoarea și demnitatea fiecărui cetățean din Africa de Sud.

Maica Tereza și-a dedicat viața, din toată inima, liber și necondiționat, săracilor și suferinzilor din întreaga lume. Ea a lăsat organizației pe care a condus-o, și care s-a dezvoltat și consolidat de la trecerea sa în neființă, o moștenire spirituală copleșitoare, în slujba oamenilor sărmani, a purității și credinței.

Fructul tăcerii este RUGĂCIUNEA.
Fructul rugăciunii este CREDINȚA.
Fructul credinței este IUBIREA.
Fructul iubirii este AJUTORAREA.
Fructul ajutorării este PACEA.[4]

MAICA TEREZA

Nu trebuie uitat că am afirmat mai devreme că orice persoană care a jucat un rol realmente important în viață, fie el bun *ori rău*, a fost înzestrată cu trei atribute, și anume viziune, disciplină și pasiune. Să ne gândim acum la un alt conducător care a posedat toate aceste trei atribute, însă cu rezultate diametral opuse. *Adolf Hitler* le-a împărtășit cu pasiune conaționalilor săi viziunea sa despre domnia de o mie de ani a celui de-al treilea Reich și despre superioritatea rasei ariene. El a construit unul din cele mai disciplinate complexe militaro-industriale din istoria omenirii. Discursurile sale pline de pasiune se caracterizau printr-o inteligență emoțională strălucitoare, ele inspirând maselor fanatism și teamă, sentimente pe care le-a canalizat spre ură și distrugere în masă.

Există totuși o diferență uriașă între a conduce în mod eficient și a conduce în mod durabil; fiecare dintre persoanele sus-menționate a clădit o bază solidă și a lăsat o moștenire trainică, cu o singură excepție: ultimul de pe listă.

Când voi avea într-adevăr frâiele puterii,
prima și cea mai importantă
sarcină a mea va fi anihilarea evreilor.[5]

ADOLF HITLER

Atunci când viziunea, disciplina şi pasiunea sunt conduse de conştiinţă, conducătorul obţine rezultate trainice şi schimbă lumea în bine pentru totdeauna. Cu alte cuvinte, *autoritatea morală conferă eficienţă autorităţii oficiale*. Când viziunea, disciplina şi pasiunea nu sunt animate de conştiinţă, atunci activitatea de conducător nu are rezultate durabile, la fel ca şi instituţiile create sub această conducere. Cu alte cuvinte, autoritatea oficială nedublată de autoritatea morală este sortită eşecului.

Cuvintele „în bine" au deopotrivă sensul de „benefic" şi „durabil." Hitler a avut viziune, disciplină şi pasiune, dar a fost mânat de eul lui. Lipsa conştiinţei a fost condamnarea lui. Viziunea, disciplina şi pasiunea lui Gandhi au fost animate de conştiinţă, el devenind un servitor al cauzei şi al poporului său. Reamintim, el nu a avut nici o autoritate oficială, ci numai una morală, devenind cu toate acestea părintele şi fondatorul celei de-a doua ţări din lume ca mărime.

Atunci când viziunea, disciplina şi pasiunea sunt conduse de autoritatea oficială lipsită de conştiinţă sau de autoritate morală, ele pot într-adevăr să schimbe lumea, dar nu în bine, ci în rău. În loc să înalţe, ele distrug; în loc să dureze, rezultatele sunt în cele din urmă anulate.

Să zăbovim puţin în continuare asupra fiecăruia dintre aceste patru atribute: viziune, disciplină, pasiune şi conştiinţă.

VIZIUNEA

Viziunea înseamnă a vedea cu ochii minţii o stare viitoare. Viziunea este imaginaţia aplicată. Toate lucrurile sunt create de două ori: mai întâi, este vorba de o creare mentală; în cel de-al doilea rând, este vorba despre o creare fizică. Prima creare, viziunea, constituie începutul procesului de reinventare a unei persoane sau a unei organizaţii. Ea reprezintă dorinţe, vise, speranţe, ţeluri şi planuri. Însă aceste vise sau viziuni nu sunt simple fantezii, ci o realitate care nu a fost încă adusă în sfera fizică, aidoma proiectului unei case înainte de a fi construită sau a notelor muzicale într-o partitură care aşteaptă să fie interpretată.

Cei mai mulţi dintre noi nu ne cunoaştem sau nu ne întrezărim adevăratul potenţial. William James spunea următoarele cuvinte: „Majoritatea oamenilor trăiesc într-un cerc foarte restrâns al fiinţei lor potenţiale. Toţi avem rezervoare imense de energie şi geniu de la care ne putem alimenta şi pe care nici măcar nu visăm că le-am avea."

Fiecare dintre noi are o putere şi o capacitate incomensurabilă de a-şi reinventa viaţa. Un exemplu în acest sens este femeia copleşită de durere din relatarea care urmează, în care se poate vedea cum aceasta reuşeşte să-şi creeze o nouă viziune de viaţă:

Aveam patruzeci şi şase de ani când soţul meu, Gordon, a fost diagnosticat cu cancer. Fără nici o ezitare, m-am pensionat înainte de vreme pentru a fi lângă el. Deşi nimeni nu s-a mirat când el a murit optsprezece luni mai târziu, eram înnebunită de durere. Atâtea vise rămăseseră neîmplinite. Aveam patruzeci şi opt de ani şi nu mai aveam nici un motiv să trăiesc.

Întrebarea obsedantă care mă chinuia neîncetat era de ce Dumnezeu l-a luat pe Gordon și nu pe mine. Simțeam că Gordon avea mult mai mult de dat lumii decât mine. Cu corpul, mintea și sufletul istovite peste măsură, am simțit motivația de a găsi un sens nou în viață.

M-am agățat de ideea că toate lucrurile pe lumea asta sunt create de două ori, mai întâi mental, apoi fizic. A trebuit să mă întreb ce talente aveam. Am dat un test pentru evaluarea aptitudinilor, care m-a ajutat să aflu care sunt cele mai pronunțate talente la mine. Pentru a ajunge la o stare de echilibru în viață, m-am concentrat asupra celor patru părți ale naturii mele. La nivel intelectual, mi-am dat seama că îmi plăcea foarte mult să predau; în plan spiritual și social, mi-am propus să continuu să promovez armonia rasială pe care eu și soțul meu ne străduiserăm să o păstrăm în căsătoria noastră birasială; din punct de vedere emoțional, știam că trebuie să ofer iubire. Când mama mea mai trăia, se ducea mereu la spital să legene copiii bolnavi internați acolo. Am vrut să fac ceea ce și ea a făcut, să alin suferința și să iubesc necondiționat.

Mi-era teamă că n-o să reușesc, dar mi-am spus în sinea mea că n-ar strica să încerc să fac diferite lucruri, fără să mă cramponez de un domeniu sau altul. Dacă nu-mi plăcea să mai predau după primul semestru, nu mă obliga nimeni să rămân în învățământ. Pentru început, am mers la facultate, ca să pot preda apoi la liceu. Facultățile sunt oricum grele, darămite la vârsta de patruzeci și opt de ani! Eram așa de obișnuită să-i dau secretarei mele acte și tot felul de hârtii să le dactilografieze, că mi-a trebuit un semestru întreg doar să învăț să-mi scriu eu însămi hârtiile de care aveam nevoie. Toată perioada asta mi-a fost greu să mă scol de la masa de lucru să-mi iau ceva să mănânc – nici nu mai știu câte kilograme am slăbit.

Am absolvit facultatea și am început să predau la un liceu de elevi de culoare din Little Rock, Arkansas. Am fost numită de guvernatorul statului în Comisia Martin Luther King, care se ocupă cu îmbunătățirea relațiilor interrasiale. Legăn bebelușii părinților dependenți de droguri și pe cei bolnavi de SIDA, care sunt conectați la aparate de ventilație specială cu ajutorul cărora pot respira, oricât de puțin ar mai avea de trăit. Știu și văd că le alin suferința copilașilor, și asta îmi dă un sentiment de liniște și satisfacția că pot face ceva util.

Acum îmi place să trăiesc. Pot simți cum Gordon îmi zâmbește. Înainte să moară, mi-a spus de nenumărate ori că voia ca eu să trăiesc o viață plină de râsete, amintiri plăcute și tot ce e mai bun pe lume. Cum aș fi putut să-mi irosesc viața, cu o astfel de „directivă" în conștiință? Nu cred că aveam cum. Am obligația de a-mi trăi viața cât mai bine posibil, în numele oamenilor pe care îi iubesc cel mai mult pe lume – fie că sunt încă în viață, fie că au murit.

Albert Einstein spunea odinioară: „Imaginația este mai importantă decât cunoașterea." Memoria reprezintă trecutul și este finită. Viziunea este viitorul și este infinită. Viziunea este mai mare decât istoria, decât lucrurile concrete adunate peste timp și cicatricele emoționale ale trecutului.

Când cineva l-a întrebat pe Einstein ce întrebare i-ar pune el lui Dumnezeu dacă ar putea, el a răspuns: „L-aș întreba cum s-a format Universul. Asta pentru că tot restul lucrurilor nu sunt altceva decât matematică." Și, după ce s-a gândit

puțin, s-a răzgândit și a spus: „Nu, nu asta, altceva. L-aș întreba: «De ce a fost creat Universul?» Și asta pentru că, dacă aș ști răspunsul la această întrebare, aș ști și care este sensul vieții mele."

Poate că cea mai importantă viziune dintre toate cele imaginabile este descoperirea sentimentului de sine, a sentimentului destinului propriu și al misiunii și rolului propriu din viață, senzația că avem un țel și un sens pe acest pământ. Când vă analizați propria dvs. viziune, mai întâi încercați să răspundeți la următoarea întrebare: Este această viziune pe aceeași lungime de undă cu vocea mea, cu energia mea și cu talentul unic pe care îl am? Îmi dă ea sentimentul că am o „chemare," o cauză demnă de devotamentul meu? Aflarea unor astfel de răspunsuri impune reflecții personale profunde, o meditație adâncă asupra unor chestiuni esențiale și spirit vizionar.

Sir Laurens van der Post, autor, producător de filme și narator celebru în întreaga lume, spunea: „Fără viziune, suferim cu toții de o insuficiență a datelor. Privim viața ca miopii, respectiv prin propriile noastre lentile, prin propria noastră lume. Viziunea ne permite să ne transcendem autobiografia și dă posibilitatea trecutului nostru să se ridice deasupra memoriei noastre. Acest lucru este extrem de practic în relațiile interumane și creează o generozitate a spiritului față de cei din jurul nostru."

Când discutăm despre viziune, este important să luăm în considerație nu numai viziunea a ceea ce este posibil „în lumea exterioară," ci și viziunea a ceea ce vedem în alți oameni, a potențialului lor nevăzut. Viziunea înseamnă mai mult decât a duce lucrurile la bun sfârșit, a îndeplini o sarcină oarecare sau a obține ceva; ea înseamnă a descoperi și a aprofunda opiniile pe care ni le formăm în legătură cu cei din jur, dar și a-i ajuta pe aceștia să se afirme, a crede în ei și a-i ajuta să-și descopere și să-și utilizeze potențialul lor interior – practic, a-i ajuta să-și găsească propria voce.

În multe culturi europene, oamenii se salută punându-și brațele pe piept într-un V inversat și făcând o reverență. Gestul lor spune: „Salut măreția din tine," sau „Salut divinitatea din tine." Eu personal cunosc o persoană care, atunci când face cunoștință cu cineva, spune în sinea ei, dar uneori și destul de tare ca să fie auzită, următoarele cuvinte: „Te iubesc. Cum te numești?" A-i vedea pe oameni prin lentilele potențialului lor și ale celor mai bune trăsături care îi caracterizează, mai degrabă decât prin lentilele comportamentului lor curent sau ale slăbiciunilor lor, generează o energie pozitivă, echivalând cu o mână întinsă cuiva sau o îmbrățișare plină de afecțiune. Această atitudine afirmativă este în același timp unul din elementele esențiale pentru reconcilierea cu persoanele cu care am rupt relațiile, fiind totodată unul din elementele-cheie pentru succesul în educația copiilor.

Este extrem de benefic să facem o distincție între o persoană și comportamentul său pentru că, procedând astfel, afirmăm demnitatea sa

Ridică-mă și am să te ridic și ne vom înălța împreună.

Proverb al Quaker-ilor

fundamentală și necondiționată. Când percepem și recunoaștem potențialul semenilor noștri, este ca și cum am ridica în fața lor o oglindă care reflectă tot ce este mai bun în ei. Această viziune afirmativă nu numai că îi eliberează și îl stimulează să devină cât mai buni, ci ne scutește și pe noi de reacțiile față de comportamentul inadecvat. Când oamenii se comportă cu mult sub potențialul lor, atitudinea noastră afirmativă și cuvintele de încurajare par să spună: „Nu-ți stă bine să faci asta."

Cu mulți ani în urmă, când făceam o călătorie peste hotare, îmi amintesc că am făcut cunoștință cu un tânăr care avea în jur de optsprezece ani. Tinerețea îi fusese marcată de numeroase dificultăți serioase, inclusiv consumul de stupefiante și de alcool. Cu toate că în perioada respectivă nu mai era dependent și ajunsese la o stare de echilibru, după ce am discutat ceva timp cu el mi-am dat seama că încă mai căuta un sens în viață și era ros de îndoieli privind propria persoană. În același timp, mi-am dat seama că era un tânăr special, plin de măreție și cu un potențial impresionant. I se putea citi pe față și în modul în care vorbea. Înainte să ne despărțim, l-am privit drept în ochi și i-am spus că, după părerea mea, el va deveni o persoană foarte influentă pe plan internațional pe întreaga durată a vieții lui, de asemenea că era înzestrat cu un potențial și calități ieșite din comun.

Aproape douăzeci de ani mai târziu, el a devenit unul din cei mai promițători și mai capabili oameni pe care i-am cunoscut vreodată. Are o familie minunată și este un profesionist desăvârșit. Un prieten comun i-a făcut recent o vizită și, în timp ce conversau, tânărul în cauză i-a relatat la un moment dat întâlnirea pe care pomeneam mai devreme că am avut-o cu el. Referindu-se la aceasta, el a spus: „Nici nu vă închipuiți cât de puternic a fost impactul acelei ore asupra vieții mele. Mi s-a spus că eram un om cu un potențial care depășea cu mult orice închipuire a mea. Ceea ce mi-a spus atunci mi-a rămas întipărit în minte încă din clipa când mi-a spus-o. A fost cel mai important lucru pe care l-am auzit în viața mea."

Cultivarea deprinderii de a exprima păreri pozitive despre oameni, de comunicare frecventă și sinceră a încrederii dvs. în ei – îndeosebi în adolescenții care trec prin a doua criză de identitate din viață – are o importanță supremă. Ea reprezintă o investiție modestă, cu rezultate incalculabile și incredibile. Încă o dată, trebuie să ne reamintim efectul incredibil pe care această deprindere îl are și asupra noastră, atunci când cineva ne comunică faptul că are încredere în noi (în potențialul nostru) când nouă înșine ne lipsește această încredere (din cauza trecutului nostru).

DISCIPLINA

Disciplina este la fel de importantă precum viziunea, deși se află pe poziția a doua în această enumerare. Disciplina este a doua creație. Ea reprezintă executarea propriu-zisă, transformarea în realitate, sacrificiul pe care îl presupune tot ceea ce este necesar pentru a realiza viziunea respectivă. Disciplina este întruchiparea voinței. Peter Drucker observa odată că prima datorie a unui manager este definirea realității. Disciplina definește realitatea și o

Când prospețimea dimineții este înlocuită de moleșeala după-amiezii, când mușchii picioarelor tremură din cauza efortului, urcarea pare fără sfârșit și, brusc, realizezi că nimic nu iese precum vrei tu – acestea sunt momentele în care nu trebuie să eziți nici o clipă.[6]

DAG HAMMARSKIÔLD

acceptă; ea este disponibilitatea de autoscufundare completă în realitate, și nu negarea acesteia. Ea recunoaște natura frustă și uneori brutală a lucrurilor, așa cum este ea în realitate.

Abilitatea de a conduce este capacitatea de a transforma viziunea în realitate.

WARREN BENNIS

În lipsa viziunii și a sentimentului de speranță, acceptarea realității poate fi un exercițiu deprimant sau descurajant. Fericirea este uneori definită ca fiind abilitatea de a considera mai important ceea ce vei dori în viitor față de ceea ce dorești în prezent. Acest sacrificiu personal, procesul de subordonare a plăcerii de azi în favoarea binelui pe termen lung, care este mult mai semnificativ, este însăși chintesența noțiunii de disciplină.

Majoritatea oamenilor pun semnul egalității între disciplină și absența libertății. „Cuvintele de genul «ar trebui să...» ucid spontaneitatea." „Ce libertate poate exista în «trebuie să...»?" „Vreau să fac ceea ce vreau să fac și nimic altceva. Asta înseamnă libertate, nu datoria."

De fapt și de drept, chiar contrariul ultimei afirmații este adevărul gol-goluț. Doar oamenii disciplinați sunt într-adevăr liberi. Persoanele indisciplinate sunt sclavii feluritelor dispoziții, pofte și pasiuni.

Puteți cânta la pian? Eu unul nu pot. Nu am libertatea de a cânta la pian. Nu am reușit niciodată să mă disciplinez într-atât încât să pot cânta la pian. Când eram copil, am preferat să cânt împreună cu prietenii mei, în loc să exersez în mod constant, așa cum și-ar fi dorit părinții mei și profesorul de pian. Cred că niciodată nu mi-am imaginat că pot deveni pianist. Nu am avut niciodată sentimentul a ceea ce aceasta ar fi putut însemna – acea libertate de a crea o muzică minunată care ar fi putut deveni importantă atât pentru mine, cât și pentru alții, pe tot parcursul vieții mele.

Dar libertatea de a ierta și de a cere iertare? Sau libertatea de a iubi necondiționat, de a fi un far care răspândește lumină, și nu un judecător – un model, nu un critic? Gândiți-vă la disciplina pe care o implică astfel de ipostaze. Disciplina este dată de acceptarea rolului de „discipol" al unei persoane sau cauze.

Marele savant din domeniul educației, Horace Mann, spunea odinioară: „În zadar discută despre fericire aceia care nu renunță la nici un imbold în favoarea unui principiu. Acela care nu a sacrificat niciodată un bine prezent pentru un bine viitor, sau binele personal în numele binelui general, nu poate vorbi despre fericire decât cum vorbesc orbii despre culori."

Îmi amintesc chinurile interioare pe care le-am simțit ca profesor universitar în vârstă de cincizeci de ani când m-am hotărât să renunț la siguranța călduță și confortul vieții la catedră în favoarea începerii propriei mele afaceri. Dacă nu aș fi avut viziunea binelui mai mare pe care îl voi putea face lucrând pe cont propriu și nu la catedră, nu aș fi avut niciodată disciplina necesară pentru a face acest sacrificiu și a începe parcurgerea proceselor de auto-negare odată cu stabilirea unei afaceri pe cont propriu, de scoatere a celei de-a doua ipoteci și de acumulare a unor datorii foarte mari și împovărătoare. Am inventat chiar și un motto cu care ne persiflam singuri: „Fericirea este egală cu suma care îți intră în buzunare," și am tremurat, ani și ani de zile, la fiecare factură pe care a trebuit să o plătim. Nu am fi putut rezista în această perioadă grea dacă nu am fi avut viziunea a ceea ce era posibil și disciplina de a face ceea ce ne-am propus.

Cred din tot sufletul că disciplina este o trăsătură care îi caracterizează pe toți oamenii de succes. Sunt un admirator al activității directorului de asigurări Albert E. N. Gray, care și-a petrecut întreaga viață încercând să descopere numitorul comun al succesului. În cele din urmă, el a ajuns la descoperirea simplă, dar profundă, că în pofida faptului că munca asiduă, norocul și capacitatea de a stabili ușor și de a întreține relații interumane sunt foarte importante în viață, persoana de succes și-a „format deprinderea de a face lucruri pe care rataților nu le place să le facă." Este adevărat, nici oamenilor de succes nu le place neapărat sau întotdeauna să aibă de-a face cu lucruri extrem de dificile, însă reticența lor trece în plan secund, fiind subordonată voinței de a-și atinge țelul.

Oamenii cărora le lipsește disciplina și care sunt incapabili să-și stabilească priorități și să facă sacrificii nu au seriozitatea de a face o distincție clară între muncă și joacă. Dintr-un anumit punct de vedere, fiecare zi de muncă se aseamănă cu un bal mascat care nu se mai sfârșește. Cât e ziua de lungă, ei creează ecrane de fum, concep e-mailuri în care descriu cu detalii la ce lucrează, trimit SMS-uri prin care transmit în ce stadiu se află proiectele în derulare, participă la ședințe interminabile în care li se spune cum și ce să lucreze. De regulă, oamenii care își petrec timpul găsind scuze pentru orice neîmplinire sunt aceia cărora le lipsesc concentrarea și disciplina. Dezavantajele și neîmplinirile conjuncturale sunt inevitabile; autocompătimirea este o alegere. Motive există întotdeauna, dar scuze – niciodată.

PASIUNEA

Pasiunea vine din inimă și se manifestă sub forma optimismului, a entuziasmului viu, a implicării emoționale și a hotărârii. Ea descătușează un elan neobosit. Entuziasmul este adânc înrădăcinat în puterea de a alege, nu în contextul conjunctural. Oamenii entuziaști cred că cel mai bun mod de a prezice

viitorul este acela de a-l crea. De fapt, entuziasmul capătă statutul de imperativ moral, care îl face pe om să devină o parte a soluției, nu o parte a problemei pe care o reprezintă sentimentele de neajutorare și lipsă de speranță.

Arisotel spunea pe vremuri: „Vocația omului se află acolo unde se întâlnesc talentele și nevoile lumii." Parafrazând, am putea adăuga: „Acolo se află și pasiunea ta, vocea ta" – ceea ce este izvorul energiei tale și îți dă elanul în activitate. Această vocație este combustibilul care alimentează viziunea și disciplina. Ea te face să nu renunți, atunci când totul în jurul tău pare a-ți spune că ai eșuat. Când cineva a fost întrebat de doctorul său câte ore pe săptămână muncea, el a răspuns: „Nu știu. Câte ore pe săptămână respiră un om?" Atunci când viața, munca, joaca și dragostea se învârtesc în jurul aceluiași lucru, nu poate fi vorba decât de pasiune!

Secretul creării pasiunii în viața dvs. este identificarea talentelor unice cu care sunteți înzestrat, a rolului special și a menirii pe care le aveți în această lume. Înainte de a hotărî în ce domeniu vreți să lucrați, este absolut esențial ca dvs. să cunoașteți răspunsul.* Concepția filozofică a grecilor din Antichitate: „Cunoaște-te pe tine însuți, controlează-te, slujește-ți aproapele" reprezintă o expresie excepțională a secvențialității și a înțeiepciunii. Talentul, misiunea sau rolul omului în viață este, de regulă, mai degrabă găsit decât inventat. Sir Laurens van der Post, autor, producător de filme și povestitor celebru în toată lumea, afirma următoarele:

> Pentru a privi în noi înșine, este nevoie să privim în interiorul nostru, în acest container care este sufletul nostru; privește-l și ascultă-l. Până când nu vei reuși să asculți acel lucru care visează în ființa ta, cu alte cuvinte – până când nu vei reuși să răspunzi la clocănitul în ușă din întuneric, nu vei putea să înalți momentul acesta din timp în care ne găsim prizonieri înapoi la nivelul în care are loc marele act al creației.

Persoanele care aduc cele mai importante servicii umanității sunt acelea care, în ciuda faptului că le este teamă când aud ciocănitul în ușă, totuși o deschid. Curajul este esența pasiunii și este, așa cum declara Harold B. Lee la un moment dat: „calitatea oricărei virtuți ajunsă la punctul culminant de manifestare."8

O prejudecată larg răspândită a lumii contemporane este ideea că abilitatea unei persoane constituie totodată un talent. Și totuși, nu se poate pune semnul egalității între abilități și talente. Pe de altă parte, talentele impun prezența abilităților. Oamenii pot avea abilități sau cunoștințe în domenii sau zone în care nu sunt talentați. În cazul în care cineva are o slujbă în care își folosește abilitățile, dar nu și talentele, organizația sau compania respectivă nu va reuși niciodată să valorifice pasiunea sau vocea sa. Această persoană se va descurca până la urmă, dar această „jumătate de măsură" va scoate și mai mult în evidență că are nevoie să fie supravegheată constant și motivată suplimentar.

---

* Pentru un material si un audio mp3 electronic gratuit de prezentare pe tema principiilor esentiale pentru alegerea carierei si subiecte precum: „Cum poti obtine absolut orice slujbă pe care ti-o dorești," accesati adresa.

Dacă puteți angaja oameni la care pasiunea se intersectează cu sarcinile de serviciu, aceștia nu vor avea deloc nevoie să fie supravegheați. Ei se vor conduce singuri mult mai bine decât oricine altcineva. Focul lor vine din interior, nu din exterior. Motivația lor este internă, nu externă. Gândiți-vă puțin la momentele când ați pus atâta suflet într-un proiect sau în orice gen de activitate care vi s-a părut atât de importantă, încât nu mai puteați fi atent la nimic altceva. Ați avut nevoie să fiți condus sau supravegheat? Bineînțeles că nu; însuși gândul că cineva ar fi apărut să vă spună când și cum să faceți lucrul respectiv vi s-ar fi părut o insultă.

CÂND VEI GĂSI o slujbă în care te implici cu totul și care unește o nevoie, talentul și pasiunea ta, atunci puterea ta va fi descătușată.

CONȘTIINȚA

Truda de a ține aprinsă...acea mică
scânteie de foc divin, conștiința.[9]

GEORGE WASHINGTON

Încă de la începutul acestei cărți, am vorbit mult despre importanța extraordinară a conștiinței. Există nenumărate dovezi care atestă faptul că această conștiință, acest sens moral sau lumină interioară, este un fenomen universal. Natura spirituală sau morală a oamenilor este și ea independentă față de religie sau față de orice abordare religioasă, culturală, etnică, națională sau rasială. Cu toate acestea, toate tradițiile religioase trainice și majore ale lumii sunt unite în sensul că au o serie de principii sau valori fundamentale.

Immanuel Kant spunea: „Sunt mereu uimit de două lucruri: de cerul înstelat deasupra noastră și de legea morală din noi." Conștiința reprezintă legea morală din om. Ea este suprapunerea legii morale cu comportamentul uman. Mulți oameni sunt de părere, și eu mă număr printre aceștia, că ea este vocea lui Dumnezeu către fiii săi. Poate că alții nu împărtășesc această părere, deși recunosc că oamenii au un simț înnăscut al echității și al justiției, un simț înnăscut al binelui și al răului, pentru ceea ce este politicos și ceea ce este nepolitic, pentru ceea ce slujește și ceea ce dăunează, pentru ceea ce înfrumusețează și ceea ce distruge, pentru ceea ce este adevărat și ceea ce este fals. Este drept, cultura traduce acest simț moral fundamental în diferite tipuri de practici sau cuvinte, dar această traducere nu neagă simțul de bază al binelui și al răului.

Lucrând de-a lungul timpului în numeroase țări cu religii și culturi diferite, am avut de multe ori revelația acestei conștiințe universale. Am ajuns la concluzia că într-adevăr există un set de valori, un simț *al echității, al onestității, al respectului*

și al slujirii care transcende sfera culturil – ceva care este veșnic, transcende epocile și este în același timp evident. Să mai spunem încă o dată, este la fel de evident ca faptul că pentru a avea încredere în cineva, se impune ca acel cineva să fie demn de încredere.

Conștiința și Eul

Conștiința este vocea calmă și constantă din sinea omului. Această voce este slabă și degajă liniște. Eul este tiranic, despotic și dictatorial.

Eul se concentrează asupra supraviețuirii individului, asupra plăcerii și prosperității personale până în punctul în care face abstracție de cei din jur și se caracterizează printr-o ambiție egoistă. El percepe relațiile interumane în termeni de „amenințare" sau „lipsă a amenințăril," aidoma copiilor mici, care categorisesc oamenii foarte simplu: „E bun" sau „E rău." Spre deosebire de *eu*, conștilnța democratizează, dar și ridică eul la rangul mai înalt de grup, de întreg, de comunitate sau de bine general. Pentru conștiință, viața înseamnă munca în folosul celor din jur și contribuția la binele general, siguranța și împlinirea semenilor.

Eul acționează confruntându-se cu crize reale, dar este lipsit de discernământul necesar pentru a decide cât de serioasă este o criză sau o amenințare. Conștiința este plină de discernământ și percepe gradul de amenințare. Ea are un repertoriu vast de răspunsuri posibile. Are răbdarea și înțelepciunea de a decide ce trebuie făcut și când. Conștiința percepe viața ca pe un contlnuum și are o adaptabilitate complexă.

Eul nu poate dormi. El este un conducător prost, lipsește individul de putere și îl reduce capacitatea. Domeniul în care el excelează este controlul. Constantele conștiințel sunt venerarea profundă a oamenilor și conștientizarea potențialului de autocontrol al oamenilor. Conștiința este o sursă de putere. Ea reflectă demnitatea și valoarea tuturor oamenilor și evidențiază puterea și libertatea acestora de a alege. Ca o consecință, apare autocontrolul natural, care nu este impus nici de o autoritate anume, nici din exterior.

Eul este amenințat de feedbackul negativ și pedepsește mesagerul, interpretând toate informațiile din punctul de vedere al autoconservării. El cenzurează în mod constant informațiile primite și neagă o bună parte a realității. Conștiința prețuiește feedbackul și încearcă să discearnă în ce măsură acesta este adevărat. Ea nu se teme de informații și poate interpreta cu precizie tot ceea ce ne înconjoară. Nu are nevoie să cenzureze Informațlile și acceptă conștientizarea realității din toate unghiurlle.

Eul este miop și interpretează toată viața doar prin prisma proprlei „agende de lucru." Conștiința este un inspector ecologico-social care ascultă și analizează cu maximă atenție întregul sistem și mediu înconjurător. Ea umple corpul uman de lumină, fiind capabilă să democratizeze eul pentru ca acesta să reflecte cu mal multă exactitate lumea în ansamblul el.

Date Analitice Suplimentare privind Conştiinţa

Conştiinţa înseamnă sacrificiu – trecerea eului personal sau a eului unei alte persoane în plan secundar faţă de un ţel, o cauză sau un principiu mai înalt. Trebuie să subliniem încă o dată că sacrificiul înseamnă de fapt renunţarea la ceva bun în numele a ceva şi mai bun. Aceasta în pofida faptului că, în mintea persoanei care se sacrifică, practic nici nu există ideea de sacrificiu – acesta apare ca atare doar observatorului.

Sacrificiul poate cunoaşte numeroase forme, deoarece el se produce în toate cele patru dimensiuni ale vieţii noastre: sacrificiile fizice şi economice (corpul); cultivarea unei minţi deschise, pline de curiozitate şi debarasarea de prejudecăţi (mintea); adoptarea unei atitudini de respect profund şi dragoste pentru semeni (inima); trecerea în plan secund a voinţei proprii faţă de o voinţă mai înaltă, în numele binelui general (spiritul).

> *O filozofie nouă, un nou mod de viaţă nu sunt date omului pe gratis. Pentru ele trebuie plătit un preţ mare, ele neputând fi obţinute decât cu multă răbdare şi eforturi imense.*
>
> FEODOR DOSTOIEVSKI

Conştiinţa ne învaţă că scopurile şi mijloacele sunt inseparabile, că scopurile preexistă practic în mijloace. Immanuel Kant susţinea că mijloacele utilizate pentru a atinge scopurile sunt la fel de importante ca şi scopurile respective. Machiavelli susţinea în schimb contrariul, şi anume faptul că scopul scuză mijloacele.

Să medităm puţin asupra celor şapte lucruri care, conform învăţămintelor lui Gandhi, distrug omul. Dacă le veţi studia pe îndelete şi foarte atent, veţi sesiza numaidecât modul în care fiecare dintre aceste idei reprezintă un *scop* care este atins prin intermediul unui *mod* neprincipial sau nedemn:

- Bogăţie fără muncă
- Plăcere fără conştiinţă
- Cunoştinţe fără caracter
- Comerţ fără moralitate
- Ştiinţă fără umanism
- Venerare fără sacrificiu
- Politică fără principii

Nu-i aşa că este interesant modul în care fiecare dintre aceste scopuri admirabile poate fi atins pe căi greşite? Dar dacă ne îndeplinim un scop admirabil prin mijloace greşite, în cele din urmă scopul se transformă în pulbere sub ochii noştri.

În afacerile pe care le derulați, îi cunoașteți pe cei care sunt cinstiți cu dvs. și careîși respectă promisiunile și angajamentele. Îi știți, de asemenea, și pe cei care sunt duplicitari, înșelători și necinstiți. Chiar și în cazul în care ajungeți să semnați un contract legal cu cei care sunt necinstiți, ați putea spune cu mâna pe inimă că ei vor respecta termenii contractuali și se vor ține de cuvânt?

Oamenii sunt adesea irațională, ilogici și egoiști;
oricum, iartă-i.
Dacă ești politicos, oamenii te pot acuza că ești așa pentru că ai
motive egoiste;
oricum, fii politicos.
Dacă ai succes în viață, vei strânge în jurul tău câțiva prieteni
interesați și
câțiva prieteni adevărați; oricum, fă tot ce poți să ai succes în viață.
Dacă ești cinstit și sincer, s-ar putea ca oamenii să te înșele;
oricum, fii cinstit și sincer.
Ce construiești după ani și ani de trudă,
cineva îți poate distruge într-o clipă; oricum, construiește.
Dacă găsești seninătatea și fericirea, poți stârni gelozia celor din jur;
oricum, fii fericit.
Binele pe care îl faci astăzi, oamenii îl uită adesea imediat;
oricum, fă numai fapte bune.
Oricum, dă lumii ce ai mai bun în tine.
Pentru că, vezi tu, până la urmă, totul e între tine și Dumnezeu;
oricum, niciodată nu a fost între tine și ei.

MAICA TEREZA

Conștiința este aceea care ne transmite în mod constant valoarea atât a scopurilor, cât și a mijloacelor, precum și faptul că cele două sunt inseparabile. Eul însă ne spune că scopul scuză mijloacele, inconștient de faptul că un scop nobil nu poate fi niciodată atins cu mijloace ignobile. Uneori ni s-ar putea părea că nu putem respinge aprioric argumentația ideii că atingerea scopului scuză orice mijloace, însă există consecințe imprevizibile care, deși la început nu sunt mai mult decât simple premise, ulterior capătă o gravitate care duce la denaturarea consecințelor și la zădărnicirea acțiunii. De pildă, puteți țipa la copiii dvs. să-și curețe camera și, dacă scopul dvs. este curățenia camerei lor, veți reuși să îl atingeți. Dar vă asigur: nu numai că mijloacele folosite vor afecta negativ relațiile cu copiii, dar dacă plecați din oraș pentru câteva zile, camera nu va mai fi curată în perioada absenței dvs.

Realizarea celor mai nobile scopuri prin
cele mai nobile mijloace înseamnă înțelepciune.[10]

FRANCES HUTCHESON

Conștiința modifică în mod profund viziunea, disciplina și pasiunea, introducându-ne în lumea relațiilor interumane. Ea ne conduce dintr-o stare de independență într-o stare de interdependență. Când se realizează acest lucru, totul se schimbă. Vă dați seama că viziunea și valorile trebuie împărtășite înainte ca oamenii să fie dispuși să accepte disciplina instituționalizată a structurilor și a sistemelor care întruchipează aceste valori comune. O astfel de viziune împărtășită creează disciplină și ordine fără a le impune aprioric. Conștiința dă adeseori răspunsul la întrebarea *de ce*, viziunea identifică *ce* încercați să realizați, disciplina ilustrează *cum* realizați lucrul respectiv, iar pasiunea reprezintă intensitatea sentimentelor care stau în spatele cuvintelor de ce, ce și cum.

CONȘTIINȚA TRANSFORMĂ pasiunea în compasiune. Ea creează premisele unor sentimente sincere de grijă pentru semenii noștri, o combinație de simpatie și empatie, în numele cărora durerea aproapelui este simțită și alinată. Compasiunea este expresia interdependentă a pasiunii. Autoarea JoAnn C. Jones, membră a colectivului de redacție de la *Guideposts*, ne-a relatat o experiență în decursul căreia profesorul el universitar a învățat-o să trăiască și să învețe sub îndrumarea conștiinței:

În timpul celei de-a doua luni a perioadei în care am studiat la școala de asistență medicală, unul dintre profesorii noștri ne-a dat un test de perspicacitate. Eu eram o studentă conștiincioasă și mi s-a părut că toate întrebările din testul respectiv erau foarte simple, toate în afară de ultima: care este prenumele femeii care curăță în școală?

La început, mi-am zis că sigur era vorba de o glumă. O văzusem pe femeia respectivă de multe ori. Era înaltă, brunetă și avea în jur de cincizeci de ani, dar de unde să știu care era prenumele ei? Mi-am predat foaia cu întrebările, lăsând ultima întrebare fără răspuns.

Înainte de terminarea orei respective, unul din colegii mei a întrebat dacă ultima întrebare avea să fie luată în considerație la nota finală a testului. „Bineînțeles," a răspuns profesorul. „În cariera dvs. veți face cunoștință cu foarte mulți oameni. Toți oamenii aceștia sunt importanți. Merită cu toții atenția și grija dvs., chiar dacă asta înseamnă doar să le zâmbiți și să îi salutați."

Nu am uitat niciodată acea lecție. Mai mult decât atât, am aflat și că numele femeii era Dorothy."[11]

Când oamenii adoptă un mod de viață guvernat de conștiință, aceasta este o sursă de liniște mentală și de integritate. Scriitorul de origine germană William J. H. Boetcker, pastor presbiterian și în același timp orator și instructor în domeniul

formării profesionale, spunea la începutul secolului XX: „Pentru a-ţi păstra respectul de sine, este mai bine să îi nemulţumeşti pe oameni făcând ceea ce ştii că este bine, decât să le faci pe plac făcând ceea ce ştii că nu este bine." Acest respect de sine şi această integritate, la rândul lor, le conferă celor care le posedă capacitatea de a fi deopotrivă politicoşi şi curajoşi cu cei din jur; *politicoşi*, în sensul că aceste persoane manifestă un respect profund faţă de semeni, faţă de opiniile, sentimentele, experienţa şi convingerile lor; *curajoşi*, în sensul că ei îşi exprimă convingerile personale fără a se simţi ameninţaţi. Interjocul dintre opiniile diferite pot produce acele alternative terţe care sunt mai bune decât îşi imagina oricare dintre cei de faţă. Aceasta este de altfel adevărata sinergie, când întregul înseamnă mai mult decât suma părţilor componente.

Oamenii a căror viaţă nu este guvernată de conştiinţă nu vor putea cunoaşte această integritate internă şi pace a sufletului. Ei îşi vor simţi mereu eul încercând să le controleze relaţiile cu persoanele din jur. Cu toate că nu este exclus ca, din când în când, ei să mimeze sau să pretindă că sunt politicoşi ori empatici, ei vor folosi în acest scop forme subtile de manipulare şi vor ajunge chiar să apeleze la un comportament amabil, nefiind însă capabili să-şi disimuleze integral atitudinea dictatorială.

Victoria integrităţii este o victorie savurată în singurătate şi reprezintă temelia pe care se clădesc victoriile publice răsunătoare pe care le aduc stabilirea unei viziuni comune, disciplina şi pasiunea. Activitatea de conducător dobândeşte o certă calitate interdependentă, nemaifiind un interjoc între şefi puternici, independenţi, dominaţi de un *eu* autarhic, pe de o parte, şi subalterni supuşi şi dependenţi.

FILM: *Stone*

În Uganda există un bărbat care ilustrează cât se poate de bine puterea de a permite conştiinţei să ne ghideze viziunea, disciplina şi pasiunea. Numele lui este Stone şi, în tinereţe, el a fost un mare jucător de fotbal. Visul fiecărui copil din Uganda este să devină suficient de bun pentru ca un club din Europa să solicite transferul lui. Ajuns doar la un pas de scopul pe care şi-l dorise atât de mult toată viaţa, sumele imense de bani oferite de vreun faimos club european l-au ocolit însă pe Stone pentru că într-o zi, în timpul unui meci din campionatul intern, un alt jucător l-a lovit la genunchi atât de tare încât l-a „scos pe tuşă." Din acel moment, cariera lui profesionistă s-a încheiat.

Stone ar fi putut deveni invidios sau răzbunător în urma acestui incident. Avea toate justificările să se mulţumească într-o stare de veşnică autocompătimire sau să trăiască din gloria pe care deja o câştigase pe terenul de fotbal, dar nu a făcut-o. El a ales un alt răspuns. Şi-a folosit imaginaţia (viziunea) şi conştiinţa pentru a-i inspira şi influenţa pe tinerii copii şi tinerii-„problemă" din Uganda care s-ar fi pierdut în viaţă, lipsiţi de calităţile pe care le cerea piaţa forţei de muncă, de sprijinul unui model şi de speranţă.

Aş dori să vă invit să-l vedeţi pe Stone în acţiune. Aş vrea să-l cunoaşteţi spiritul şi să-i simţiţi inima şi viziunea. Puteţi vedea povestea lui Stone într-un film scurt, de mare forţă şi laureat cu numeroase premii, care este inclus în DVD-ul care însoţeşte această carte??. Sunt convins că filmul va fi o delectare pentru dvs.

În timp ce urmăriţi această peliculă, veţi observa modul în care Stone şi-a depăşit aşa-zisul bagaj cultural şi a ales să-şi utilizeze calităţile cu care s-a născut, respectiv primele şi cele mai importante „cadouri" pe care le-a primit în viaţă. Veţi observa felul în care a plătit preţul sacrificiului şi al disciplinei. Veţi observa, de asemenea, modul în care, cu o pasiune nestăvilită, el a întins mâna tinerilor din ţara lui pentru a-i ajuta şi pe el să poată să-şi conducă viaţa prin conştiinţă, insuflându-le acestora dorinţa de a deveni mai întâi jucători buni de fotbal, apoi independenţi din punct de vedere economic şi, în cele din urmă, dar nu în ultimul rând, adulţi şi părinţi responsabili şi, totodată, cetăţeni respectabili. Veţi observa cum aceştia devin tot mai independenţi faţă de Stone, fiind ei înşişi conduşi de principiile (conştiinţa) unui spirit autodidact, ale muncii asidue şi ale respectabilităţii sociale. Veţi observa, în final, felul în care Stone le-a comunicat acestor tineri valoarea şi potenţialul de care dispun într-un mod atât de clar, încât l-a stimulat să obţină performanţe la care nici nu s-ar fi gândit înainte.

Poate nu vi s-ar părea lipsit de interes să aflaţi că un vechi prieten de-al meu l-a vizitat pe Stone în Uganda la mulţi ani după realizarea acestui film. El mi-a povestit despre Stone următoarele: „Am fost foarte impresionat de *starea de echilibru* pe care o degajau corpul, mintea, inima şi spiritul lui. Este foarte activ din punct de vedere fizic şi îi învaţă pe băieţii aceia fotbal fără să obosească – şase echipe diferite în fiecare zi! Are o minte alertă – caută mereu căi noi de a-şi îndeplini ţelul, acela de ghidare a tinerilor spre noi orizonturi. E creştin, dar locuieşte într-un cartier în care majoritatea locuitorilor sunt musulmani, şi casa în care stă are tot un proprietar musulman. Ceea ce face el zilnic aduce pace şi armonie în cartier. Din punct de vedere social, se ataşează de fiecare copil, părinte, în general de fiecare om cu care face cunoştinţă. Caracterul şi integritatea lui impecabile m-au emoţionat cu mult mai mult chiar decât imaginile propriu-zise din film."

PRIMA PARTE: GĂSEŞTE-ŢI VOCEA – SUMAR ŞI O ULTIMĂ PROVOCARE

Întrucât ne apropiem de finalul acestei prime părţi, referitoare la ceea ce am denumit „Găseşte-ţi vocea," să ne întoarcem puţin şi să ne reamintim scopurile demersului nostru.

Cunoaştem cu toţii că există un decalaj şi o diferenţă dureroasă între a poseda un potenţial mare şi a trăi într-adevăr o viaţă măreaţă şi semnificativă – între a fi conştient de existenţa problemelor şi a dificultăţilor extrem de serioase de la serviciu şi a dobândi puterea internă şi autoritatea morală necesare pentru a depăşi aceste probleme şi a deveni o forţă importantă în rezolvarea lor.

Vă recomand încă o dată acest mod simplu de a gândi despre viață: o persoană integrală (corp, minte, inimă și spirit), cu patru nevoi fundamentale (a trăi, a învăța, a iubi și a lăsa o moștenire), patru tipuri de inteligență sau capacitate (fizică, mentală, emoțională și spirituală) și cele mai înalte forme de manifestare ale acestora (disciplină, viziune, pasiune, conștiință), toate acestea reprezentând cele patru dimensiuni ale vocii (nevoie, talent, pasiune și conștiință).

PERSOANA INTEGRALĂ	4 NEVOI	4 INTELIGENȚE/ CAPACITĂȚI	4 ATRIBUTE	VOCE
CORP	**A trăi**	**Inteligență fizică** (PQ)	**Disciplină**	**Nevoie** („Vezi" satisfacerea nevoilor)
MINTE	**A învăța**	**Inteligență mentală** (IQ)	**Viziune**	**Talent** (Concentrare disciplinată)
INIMĂ	**A iubi**	**Inteligență emoțională** (EQ)	**Pasiune**	**Pasiune** (Elanul de a acționa)
SPIRIT	**A lăsa o moștenire**	**Inteligență spirituală** (SQ)	**Conștiință**	**Conștiință** (Fă ceea ce este bine să faci)

Tabel 1

Deoarece respectăm, dezvoltăm, integrăm și echilibrăm aceste tipuri de inteligență și cele mai înalte forme de manifestare a lor, sinergia dintre ele aprinde *focul din interiorul nostru* și noi ne identificăm vocea. Este poate interesant de știut că am introdus pentru prima dată ideea și limbajul utilizat în „The Fire Within" (Focul din interior – n. trad.) în cartea *First Things First* (Să începem cu esențialul – n. trad.), la scrierea căreia am colaborat cu Roger și Rebecca Merrill. Peste câțiva ani, Comitetul de Organizare a Jocurilor Olimpice de Iarnă de la Salt Lake din anul 2002 m-a contactat și mi-a solicitat să îi dau permisiunea de a folosi tema „Light the Fire Within" ca temă centrală a Jocurilor Olimpice din 2002. Fără să ezit o clipă, am răspuns: „Bineînțeles– este o onoare pentru noi." Așa cum avea să se dovedească, a fost o clipă de inspirație – am fost profund emoționat să văd modul în care a fost folosită tema „Light the Fire Within" pentru a portretiza potențialul magnific al spiritului uman. La câteva săptămâni după terminarea Jocurilor Olimpice, președintele COSL, Mitt Romney, mi-a spus că, din câte știa el, era prima oară în istoria Jocurilor Olimpice când organizatorii fuseseră în stare să creeze o temă cu un impact atât de mare, care „s-a întipărit" imediat în inimile și mințile sportivilor, voluntarilor și spectatorilor de pe întreg mapamondul.

În capitolul 1, sugeram că *vocea* (vezi figura 5.4) se situează la intersecția dintre *talent* (darurile și punctele forte cu care v-ați născut), *pasiune* (acele lucruri care constituie o sursă naturală de energie, emoție, motivație și inspirație pentru

dvs.), *nevoie* (a hotărî care este munca pentru care societatea trebuie să te plătească cel mai mult) și *conștiință* (vocea slabă, abia audibilă din sinea dvs., care vă spune ce este bine și apoi vă determină să faceți efectiv lucrul respectiv). Am afirmat de asemenea că, atunci când munciți (fie în profesiunea dvs., în comunitate sau în familie), activitatea respectivă vă dă posibilitatea să vă folosiți *talentul* și vă alimentează *pasiunea* – care se naște dintr-o *nevoie* stringentă care vă atrage în virtutea *conștiinței* dvs. și pe care doriți să o satisfaceți – aceasta fiind vocea și chemarea dvs., codul dvs. sufletesc.

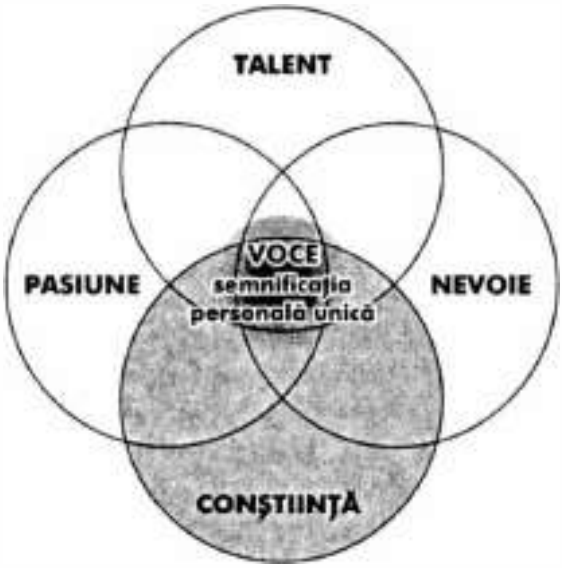


Figura 5.4

Probabil ați observat similitudinea dintre aceste patru dimensiuni și cele patru atribute ale conducătorului: viziunea, disciplina, pasiunea și conștiința (vezi Figura 5.5). Doi dintre termenii utilizați, pasiune și conștiință, sunt identici.

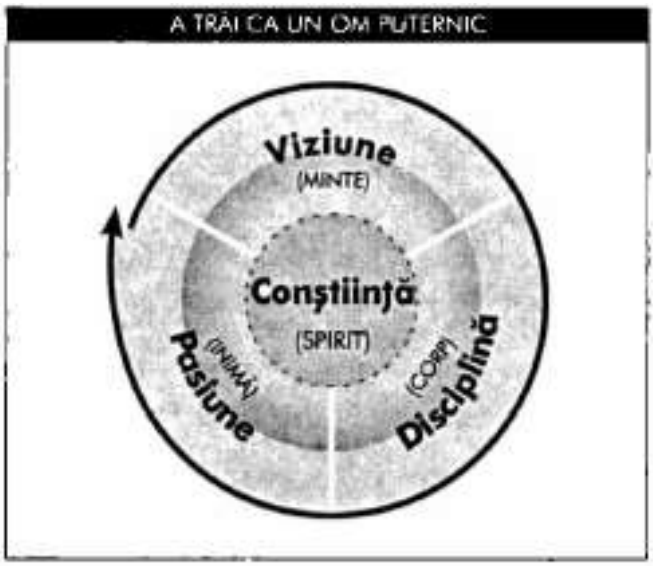


Figura 5.4

Cellalți doi, *talent* și *nevoie*, sunt termeni paraleli pentru *disciplină* și *viziune*. De fapt, dacă ar fi să deplasăm cercul „conștiințel" (desenat cu o culoare mai închisă, pentru a scoate în evidență rolul său central și preponderența sa) în sus, spre centru, am obține practic un model identic.

Aceste patru dimensiuni ale *vocii* sunt ilustrate excepțional de povestea lui Muhammad Yunus. Cum și-a găsit el vocea? De la bun început, el a simțit o *nevoie*. Vocea *conștiinței* a fost imboldul care l-a făcut să treacă la fapte. Întrucât talentul său a fost de calibrul nevoii pe care a simțit-o, el și-a *disciplinat* talentul cu scopul de a găsi o soluție. În activitatea în care a fost angrenat și care a reprezentat soluția a folosit nu numai talentul său, ci și *pasiunea*. Din *nevoie* s-a dezvoltat *viziunea* – viziunea de a multiplica posibilitățile și capacitățile oamenilor și ale instituțiilor de a satisface nevoi similare în mai multe zone ale globului, inspirându-i pe aceștia să-și găsească și ei vocea *lor*.

Ajunși la finalul Părții I: Găsește-ți Vocea, vă fac o promisiune și o sugestie. Promisiunea este următoarea: dacă veți aplica aceste patru capacități – talentul (disciplina), nevoia (viziunea), pasiunea și conștiința – în oricare din rolurile pe care le veți avea în viață, veți reuși să vă găsiți vocea în rolul respectiv. Și o sugestie simplă: gândiți-vă la două sau trei dintre rolurile principale pe care vi le asumați în viață și, pentru fiecare dintre aceste roluri, puneți-vă următoarele patru întrebări:

1. Ce *nevoie* simt (în familia mea, în comunitatea mea, în organizația în care lucrez)?
2. Am oare un *talent* adevărat care, cu condiția să fie disciplinat și aplicat în practică, poate satisface această nevoie?
3. Există o legătură între ocazia de a satisface această nevoie și *pasiunea* mea?
4. Mă stimulează *conștiința* să trec la fapte și să mă implic?

Dacă la toate aceste patru întrebări puteți răspunde afirmativ și dacă vă veți *obișnui* să puneți la punct un plan de acțiune pe care apoi să-l puneți în aplicare, vă garantez că veți începe să vă găsiți adevărata voce în viață – o viață cu un sens profund, plină de satisfacții și măreție.

Să trecem acum la partea a doua: Inspiră-le celor din jur dorința de a-și găsi vocea.

ÎNTREBĂRI ȘI RĂSPUNSURI

Î: M-ar putea ajuta această abordare față de conducerea propriului destin să îmi rezolv una din marile probleme ale vieții – să slăbesc și să mă mențin într-o formă fizică bună?

R: Dacă sunteți ca majoritatea oamenilor, atunci ați luat în unele momente ale vieții hotărârea de a fi în formă, hotărâre care, de cele mai multe ori, înseamnă a slăbi câteva kilograme. Deseori, a fi într-o formă fizică bună înseamnă doar a înlocui grăsimea cu mușchi, deși acest lucru duce de fapt la creșterea greutății, deoarece mușchii cântăresc în jur de două ori mai mult decât grăsimea. Cu toate acestea, ceea ce ne propunem în primul rând în aceste cazuri este să fim în formă, sănătoși și puternici. Aceasta este viziunea. Care este disciplina la care trebuie să apelăm? De obicei, ea implică un regim strict de viață, care constă din exerciții fizice, o alimentație rațională, odihnă și „gestionarea" stresului. Pasiunea reprezintă aici profunzimea sentimentului care vă animă, devotamentul emoțional și elanul care vă ajută să vă atingeți scopul. Conștiința răspunde la întrebarea de ce v-ați propus acest obiectiv, care este motivul și cauzele pentru care v-ați propus să fiți sănătos, să trăiți mai mult, să fiți alături de familia dvs., să vă creșteți nepoții, sau, pur și simplu, să vă simțiți mai bine. Veți descoperi totodată că în cazul în care motivația este doar una externă – a arăta mai bine, vanitatea, o schimbare a anotimpului, revelionul ca moment de cumpănă și termen „decisiv" de bilanț etc. – ea își va pierde, cel mai adesea, din forță și va înceta să vă mobilizeze, tocmai datorită faptului că motivul nu este demn de o implicare atât de intensă. Înainte de a face o opțiune alimentară greșită, spuneți-vă cât de des puteți următorul lucru: „Tentația pe care o simt este doar emoțională și, dacă rezist, o să reușesc să slăbesc și asta o să-mi întărească și mai mult voința. În plus, nimic nu e mai bine pe lumea asta decât să fii slab."

Foarte multe persoane sunt descurajate de ciclul stabilirii acestui scop, acela de a slăbi, și apoi de abandonarea lui, după numai câteva zile sau chiar ore. Mulți se plâng: „Asta e, ce să fac, nu sunt destul de disciplinat." Experiența mea îmi spune însă că nu disciplina este cea mai mare problemă a acestor oameni, ci faptul că ei nu au plătit prețul viziunii – nu au ajuns încă să-și cunoască cele mai profunde valori și motivații (conștiința), care sunt și cele mai importante lucruri în viața lor. Permiteți-mi să justific această afirmație cu experiența unui prieten de-al meu:

Până în acel moment, lucrasem foarte mult toată viața. Până să împlinesc patruzeci și cinci de ani, reușisem să am o carieră de succes. „Reușisem" de asemenea să pun pe mine cam treizeci de kilograme în plus, să mănânc ca un apucat în perioadele în care eram stresat și să nu am niciodată destul timp pentru practicarea regulată a exercițiilor fizice, din cauza programului încărcat de la serviciu. Când a împlinit cinci ani, fiul meu, Logan, mi-a dat o carte despre cum să ajungi să trăiești o viață sănătoasă. Pe prima pagină a cărții, mama lui l-a ajutat să scrie următoarele cuvinte: „Tati, anul ăsta de ziua mea vreau să fii sănătos. Vreau să mai fii cu noi cât se poate de mult." Nici nu mai trebuie să spun că am simțit un nod în gât, și încă cum!

Rugămintea asta venită de la fiul meu mi-a schimbat complet perspectiva despre felul în care trăiam. Mâncarea și lipsa timpului pentru practicarea regulată a exercițiilor fizice nu mai erau doar alegerea mea. Mi-am dat seama brusc că lăsam o moștenire foarte „nesănătoasă" pentru copiii mei. Le insuflam fără să vreau ideea că pentru om, corpul nu este important, că autocontrolul nu este important, că singurul lucru pentru care merită să te chinui în viață este să ai bani și prestigiu. Mi-am dat seama că misiunea mea față de copii însemna mai mult decât satisfacerea nevoilor lor fizice, financiare și emoționale. Mai trebuia să le dau și un model de viață sănătoasă, după care ei să-și poată construi viața. Până atunci, nu făcusem lucrul ăsta.

Așa că am luat hotărârea să fiu sănătos, pentru copiii mei. Nu să slăbesc, ci să fiu sănătos. Acesta e cel mai important lucru pentru mine acum. Trebuia să mă dedic unei cauze în care credeam și care era chiar foarte importantă pentru mine. Până atunci, mă săturasem de atâtea diete și programe de exerciții fizice. De obicei, mă simțeam bine, dar numai până în momentul când apăreau iar lucrurile care mă stresau. Pur și simplu nu era destul să am ca motivație principală slăbitul. Dar copiii înseamnă mult pentru mine. Dragostea mea pentru ei e un motiv suficient de puternic ca să aleg un mod sănătos de viață. Mi-am propus ca scop absolut în viață să fiu sănătos. Mi-am propus să fiu activ și plin de energie, ca să mă pot juca cu copiii după ce vin de la serviciu și să pot ieși la un tenis cu colegii mei fără să simt că-mi dau sufletul pe teren. Pentru a atinge acest obiectiv, am adoptat un program special cu un regim alimentar sănătos și exerciții fizice regulate. Dar cel mai important lucru a fost că programul acesta nu era un scop în sine. Esențial a fost că voiam să fiu sănătos pentru copiii mei. M-am gândit că e bine să discut cu cineva, care era și el interesat să fie sănătos, despre scopul pe care mi-l propusesem. Acum avem amândoi același program de exerciții. Mi-am luat măsuri să fiu sigur că îmi rezerv timpul necesar ca să-mi ating scopul. Am învățat să-mi dau seama când să mă opresc din muncă și să acord atenție nevoilor corpului meu.

Sunt doi ani de când mi-am schimbat modul de a gândi. Acum nu mă mai chinui să mă dau jos din pat. Exercițiile fizice au devenit aproape o a doua natură pentru mine. Nu mă mai conving singur că nu are rost să continuu, cum făceam la început. Normal, mai sunt și zile când nu mă descurc prea bine, când mi se pare că sunt prea obosit, că mi-am fortat un picior, că mă doare capul, că e prea cald afară. În unele zile, îmi vine să renunț la alergat. Dar acum e mult mai ușor să-mi revin. Pentru că vreau să-mi împlinesc obiectivul și să fiu fidel față de oamenii pe care îi iubesc mai mult decât pe mine însumi, îmi revin imediat.

Î: Dar obținerea unei slujbe bune?

R: A avea o formă fizică bună este preponderent un efort individual și, ca atare, independent. A obține o slujbă bună sau mai bună este în mod cert un efort cu un pronunțat caracter interdependent și are ca premisă dezvoltarea eficientă a influenței asupra persoanelor din jur.

Să ne gândim acum la modul în care puteți obține slujba pe care v-o doriți luând în considerație aceleași patru atribute ale Influenței personale: viziunea,

disciplina, pasiunea și conștiința. Toate aceste patru atribute sunt esențiale. Dacă-l neglijați pe oricare dintre ele, veți observa că este mult mai dificil să obțineți slujba la care aspirați, iar dacă totuși o obțineți, probabil că vă va fi foarte greu să faceți față sarcinilor de serviciu pe care ea le implică.

Să presupunem că piața forței de muncă este extrem de labilă și majoritatea angajatorilor își concediază angajații, neefectuând alte angajări – în special în industria și orașul în care vreți să locuiți și să lucrați. Cum puteți obține slujba pe care v-o doriți în aceste condiții?

În primul rând, pentru a avea o viziune coerentă, va trebui să știți în ce constă această slujbă. Apelați la disciplină pentru a afla ce presupune slujba respectivă. Apelați la disciplină pentru a înțelege această slujbă, pentru a înțelege care sunt sarcinile de serviciu și pentru a înțelege care sunt condițiile de pe piața forței de muncă, pentru ca astfel să puteți înțelege forțele care acționează asupra el, incluzând aici condițiile concurențiale, dorințele și nevoile clienților, precum și caracteristicile și tendințele ramurii industriale respective. Cu alte cuvinte, plătiți prețul necesar pentru a înțelege provocările și problemele cu care se confruntă organizația în care doriți să intrați.

În continuare, identificați în ce constă pasiunea dvs., încercând să răspundeți la întrebarea dacă această slujbă reflectă în mod fidel talentul dvs., darurile cu care sunteți înzestrat, interesele, capacitățile și abilitățile dvs. Dacă răspunsul este afirmativ, atunci răspundeți și la următoarea întrebare: Conștiința vă spune că merită să vă dedicați trup și suflet acestei slujbe? Dacă și de această dată răspundeți afirmativ, vă puteți vedea lucrând în această slujbă peste un anumit timp?

După ce ați efectuat această muncă preliminară, sunteți pregătit să vă prezentați la interviul de obținere a slujbei – nu în postura de „problemă" suplimentară cu care persoana care vă ia interviul trebuie să se confrunte, ci în calitatea de a fi capabil să oferiți o soluție pentru diversele probleme pe care conducătorii companiei respective trebuie să le depășească.

Încercați să arătați că înțelegeți mai bine problemele cele mai importante ale companiei respective decât majoritatea celorlalți candidați. Încercați să demonstrați că sunteți pasionat și țineți neapărat să faceți față situației, mai mult decât oricare alt candidat. Dacă este cazul, sugerați că sunteți dispus să efectuați o perioadă de stagiu, chiar fără niciun fel de recompensă, până când îi veți convinge pe potențialii angajatori că dvs. sunteți o soluție mai bună pentru el decât oricare dintre variantele pe care le studiază sau decât mulți dintre cei care deja au fost angajați, și asta pur și simplu datorită faptului că sunteți un lider. Sunteți capabil să preluați inițiativa și să aveți un randament excelent la locul de muncă. Nu așteptați să vi se spună ce aveți de făcut. Nu se trece ușor peste cuvântul dvs. Acționați, dar nu greșiți în ceea ce faceți. Sunteți foarte conștient de tot ceea ce se întâmplă în jurul dvs. Sunteți foarte sensibil, empatic și respectuos.

Totodată, sunteți angajat în acest proces de găsire a unei slujbe într-un mod principial. Nu recurgeți la nicio exagerare pentru a impresiona, la nicio înșelătorie, manipulare, minciună, duplicitate – nu vreți să dezamăgiți pe nimeni. Vă concentrați tot mai mult asupra nevoilor, preocupărilor, problemelor organizației, și asupra nevoilor, preocupărilor și problemelor clienților săi. Folosiți un limbaj comun.

Orice om care va adopta o astfel de abordare de față cu un conducător al unei organizații va crea, în cele mai multe cazuri, o impresie puternică, datorită profunzimii pregătirii, disciplinei și disponibilității de a plăti prețul succesului și de a se sacrifica.

De-a lungul anilor, am dat acest sfat de nenumărate ori la oameni din toate categoriile sociale. Foarte puțini m-au ascultat însă și, dintre cei pentru care nu am vorbit în zadar, aproape toți au reușit să obțină slujba pe care și-o doreau. De asemenea, pentru ca ei să înțeleagă mai bine acest proces, le recomand de obicei lectura ultimei ediții a cărții *What Color Is Your Parachute?* (Ce culoare are parașuta ta? – n. trad.), scrisă de Richard Bolles.

Î: Dar obținerea echilibrului în viață?

R: Sondaj după sondaj arată că una dintre cele mai dificile probleme cu care se confruntă oamenii în societatea contemporană este obținerea echilibrului în viață. Oamenii tind să se concentreze atât de mult asupra muncii și asupra altor activități presante, încât relațiile interumane și activitățile la care ei țin cel mai mult sfârșesc prin a fi deteriorate și date deoparte. Devin efectiv dependenți față de stările de urgență.

Aș dori ca în continuare să ilustrez soluția acestei probleme cu povestea unui om care a fost prins în lureșul tumultuos al stărilor de urgență. Veți observa că el și-a rezervat timp pentru a se gândi la ceea ce era cel mai important pentru el (conștiință, vizlune și pasiune), după care a utilizat aceste criterii pentru a decide în mod creativ cum să-și organizeze viața, pentru a putea să-și respecte prioritățile (disciplină) și pentru a ajunge la echilibrul pe care și-l dorea. Veți observa, de asemenea, cum soția lui l-a ajutat, printr-un proces sinergic, să găsească soluția optimă.

Am avut dintotdeauna o prietenie specială față de mama mea. Am trecut împreună printr-o serie de evenimente care au creat o relație minunată. La un moment dat în viață, deși pot spune cu mâna pe inimă că îmi iubeam mama și îmi plăcea foarte mult să stau de vorbă cu ea, am intrat într-o criză cumplită de timp, din cauza serviciului, a activităților pentru comunitate și a familiei mele. Am devenit atât de ocupat, că treceau săptămâni până reușeam să dau măcar un telefon ca să mă asigur că e bine. Și, când reușeam până la urmă să-mi fac timp pentru o vizită scurtă, abia puteam să discutăm câteva minute că și trebuia să plec. Mă aștepta ori o altă întâlnire, ori un termen-limită imposibil de ignorat. Mi-era și rușine să mă gândesc cât de rar apucam să ne întâlnim.

Mama nu a insistat niciodată să vin să o vizitez mai des, știind cât sunt de ocupat, dar eu mă simțeam groaznic. Eram conștient că viața îmi scăpase de sub control, din moment ce nu izbuteam să o văd pe mama nici măcar la intervale mai lungi. Așa că m-am gândit, împreună cu soția, la o eventuală soluție și ea mi-a sugerat să alegem o zi pe săptămână, cel mult la două săptămâni, care ar fi convenabilă și pentru familia noastră, și pentru mama mea. Când ne-am uitat la calendar, am văzut că soția avea oră la cor în fiecare miercuri seara. Așa că seara respectivă a devenit seara pe care aveam să o dedic exclusiv mamei.

În prezent, mama mea știe că în fiecare săptămână, sau la cel mult două săptămâni, îmi fac timp să trec pe la ea într-o anumită zi, la o anumită oră. Știe că n-o să mai fug după numai zece minute, și nici telefoanele nu mai sună atât de des. Dacă vrea să iasă la o plimbare, mergem împreună. Uneori, mai gătește ceva pentru mine. Alteori, o mai iau la mall să facem niște cumpărături, un magazin care este cam departe și ea nu vrea să conducă până acolo. Indiferent ce facem, vorbim mereu – despre familie, tot felul de întâmplări sau despre amintiri.

Fiecare seară pe care o petrec alături de mama mea e o oază de liniște în viața mea agitată. I-am spus de multe ori soției că asta a fost una dintre cele mai bune sugestii pe care mi le-a dat vreodată.

Această povestioară minunată este doar un exemplu pentru ceea ce poate fi făcut atunci când ne concentrăm cu inima și cu gândul la ceea ce într-adevăr contează pentru noi, și atunci când continuăm cu perseverență și integritate în această notă. Îmi amintesc că, la moartea tatălui meu, am hotărât că o să mențin și chiar o să întăresc relația foarte specială pe care o aveam cu mama mea, pentru a încerca să acopăr golul din viața ei. Am luat decizia ca, indiferent cât de mult aveam să călătoresc și indiferent unde mă voi afla, o voi suna în fiecare zi tot restul vieții ei. Cu toate că am locuit la o distanță de 80 km de ea, i-am promis că o să fac orice efort va fi nevoie să o vizitez cel puțin o dată la două săptămâni. A mai trăit încă zece ani și nu pot spune cât de recunoscător îi sunt pentru acești zece ani și pentru cât de prețios a fost pentru mine timpul pe care l-am petrecut alături de ea.

Am aflat că, dacă reușești să comunici în mod regulat cu o persoană, atingi un nivel de înțelegere care permite transmiterea și celor mai fine nuanțe. Am descoperit că telefonul zilnic nu se deosebește prea mult de vizita bilunară pomenită mai devreme; ne simțeam la fel de apropiați, deschiși și sinceri unul cu altul, ca atunci când stăteam unul în fața celuilalt. Era ca o conversație continuă. Practic, nici nu mai conta dacă vorbeam la telefon sau stăteam față în față, lucru care la început m-a surprins, pentru că nu aș fi crezut că există ceva pe lume care poate înlocui contactul direct. Sunt sigur că, în ultimă analiză, aceasta este atitudinea corectă. Deoarece fiecare conversație conține efectul cumulativ al conversațiilor anterioare, nu prea există nimic de recuperat în astfel de situații. Acestea sunt ocazii de a comunica mai degrabă sentimente și opinii personale, nu simple întâmplări sau evenimente. Comunicarea intimă presupune sondarea sufletului.

La fel ca domnul din povestea prezentată mai sus, și eu am avut norocul de a avea alături o soție foarte înțelegătoare, care m-a susținut întotdeauna și a avut mereu „mentalitatea abundenței." Soția mea, Sandra, nu vede viața ca pe o bucată de plăcintă care trebuie mâncată la oră fixă, unde această oră putea însemna și timpul pe care îl petreceam cu mama mea. Ea și-a dat seama că, dacă o vizitam mai des pe mama, aceasta nu făcea decât să întărească propria noastră relație.

Când mama a murit, am folosit ca epitaf un vers din Sonetul 29 al lui Shakespeare: „Căci dulcea ta iubire e o amintire atât de dragă mie..." V-aș ruga să citiți acest sonet încet și cu mare atenție. Lăsați bogăția și farmecul fiecărui vers să vă umple inima și imaginația:

Dizgrațiatul sunt, hulit de soartă,
Sunt singuraticul ce tulbur crunt
Cu lacrimile cerul, și mă poartă
În mine gândul pierderii, afund.
Cu cei bogați în vise vreau să semăn
Și le-aș deprinde bunul meșteșug
Cu care acum cel mai puțin mă-ngemăn
Eu, orice am, departe-s de belsug.
Acestea le gândesc și-mi port disprețul
Dar când fără de veste te evoc,
Sunt ca privighetoarea - cântărețul
Suind spre porți de cer cu imn de foc
Bogat sunt, dragoste reamintită
Și nu schimb cu a regilor ursită.*

Poate că secretul ajungerii la o stare de echilibru în viață îl reprezintă familia. Prima și cea mai exigentă formă de dezvoltare personală are loc în sânul familiei, aceasta fiind totodată și cea care aduce cea mai importantă contribuție la societate.

Sunt întrutotul de acord cu ceea ce spunea odinioară un om înțelept, și anume că cel mai important lucru pe care îl faci în viață este ceea ce faci între pereții casei tale. David O. McKay afirma: „Niciun alt succes din lume nu poate compensa eșecul din propriul cămin."[12] Convingerile mele despre importanța familiei sunt atât de puternice și adânc înrădăcinate, încât m-au făcut să scriu, acum câțiva ani, cartea intitulată *The 7 Habits of Highly Effective Families* (Cele 7 Deprinderi ale Familiilor de Mare Succes – n. trad.).

Calitatea de părinte constituie cea mai importantă responsabilitate în viață și oferă cea mai mare fericire și satisfacție imaginabile. Iar atunci când calitatea de părinte nu este caracterizată printr-un adevărat spirit de conducător – care presupune, de pildă, viziune, disciplină, pasiune și conștiință – ea devine pricina celei mai mari amărăciuni și dezamăgiri pe care ni le poate aduce viața.

Mi se pare de-a dreptul uluitor modul în care micile schimbări pe care le facem în viață în ceea ce privește viziunea, disciplina, pasiunea și conștiința pot avea consecințe atât de semnificative. Cred că vom fi cu toții, la un moment dat în viitor, fie uimiți, fie întristați când ne vom da seama cât de profunde sunt consecințele aduse de schimbări aparent minore.

Când părinții reușesc să insufle unei familii viziune și optimism, să recurgă la disciplină și sacrificiu pentru a transforma această viziune în realitate și să reziste în perioadele dificile cu ajutorul pasiunii, elanului și devotamentului, aduse laolaltă în numele conștiinței, el trec, în opinia mea, cel mai greu test al spiritului de conducător. Dacă o parte a viziunii noastre este de a vedea această cultură a

* În românește de Gheorghe Tomozei.

familiei transmisă din generație în generație, poate nici nu ne trebuie mai mult pentru a simți că suntem fericiți și împliniți, chiar dacă nu mai avem nicio altă realizare în afară de aceasta. Dar dacă alci nu reușim, este foarte probabil că succesul în alte domenii nu va fi decât o compensație palidă. Mă gândesc adesea la cuvintele profunde ale lui John Greenleaf Whittler: „Dintre toate cuvintele triste scrise sau rostite pe lumea aceasta/ Cele mai triste sunt acestea: Aș fi putut!"[13] Și totuși, un alt înțelept a spus odată: „Nu este niciodată prea târziu să devenim ceea ce am fi putut deveni mai devreme."

Capitolul 6

ESENȚA SPIRITULUI DE CONDUCĂTOR – A LE INSPIRA CELOR DIN JUR DORINȚA DE A-ȘI GĂSI VOCEA

În viața fiecăruia dintre noi, la un moment dat izbucnește un foc.
Acest foc arde cu flăcări vii, datorită unei întâlniri cu o altă ființă umană.
Ar trebui să fim toți recunoscători acelor oameni care ne înflăcărează spiritul.

ALBERT SCHWEITZER

PE VREMEA CÂND ERAM FOARTE TÂNĂR, am avut o întâlnire cu un lider care mi-a schimbat profund tot restul vieții. Luasem hotărârea să fac o mică pauză în programul de învățământ și să dedic o perioadă mai îndelungată activităților de voluntariat. Am primit o invitație în acest sens din Anglia. La numai patru luni și jumătate după sosirea mea acolo, președintele organizației respective a venit la mine și mi-a spus: „Am o nouă sarcină pentru tine. Vreau să călătorești prin țară și să faci pregătire cu liderii zonali." Am fost realmente șocat. *Cine eram eu* să pot pregăti lideri care erau de două sau trei ori mai bătrâni ca mine? Simțindu-mi momentul de ezitare, el m-a privit drept în ochi și mi-a zis: „Am foartă multă încredere în tine. Poți să te descurci foarte bine. O să-ți dau toate materialele de care o să ai nevoie ca să îi poți învăța pe oamenii aștia să conducă și să îi ajuți să își comunice unul altuia cele mai bune metode de a conduce."

Încrederea pe care mi-a arătat-o, abilitatea lui de a vedea mai mult în mine decât vedeam eu însumi și disponibilitatea lui de a a-mi încredința o responsabilitate care avea să îmi descătușeze întregul potențial m-au emoționat profund. Am acceptat această sarcină și am făcut tot ce-a fost cu putință. M-am implicat din punct de vedere fizic, mental, emoțional și spiritual. M-am perfecționat și l-am văzut și pe alții perfecționându-se. Am identificat modele recurente în principiile de bază ale conducerii. Până să mă întorc acasă,

ajunsesem să descopăr care era domeniul căruia voiam să-i dedic întreaga mea viață: descătușarea potențialului uman. Îmi găsisem „vocea." Iar cel căruia trebuia să-i fiu recunoscător era șeful meu.

În timp, mi-am dat seama că nu eram singurul cu care el aplica această metodă. Modul în care el îi făcea pe oameni să se afirme, abilitatea lui de a ne direcționa viziunea spre activitatea care ne motiva și ne inspira, modul în care ne punea la dispoziție tot ce aveam nevoie pentru a ne atinge țelul, transmițându-ne responsabilitatea de lideri adevărați care au nu numai drepturi, ci în primul rând datorii, a devenit o normă pentru întreaga organizație în care intrasem. Am început să conducem și să-i ajutăm pe cei din jur, iar rezultatele au fost remarcabile.

Mi-am dat seama atunci că principiile care îi ghidau în calitatea de conducător sunt aceleași cu principiile oricărui mare conducător al oricărei organizații, indiferent de poziția sau postul ocupat de persoana respectivă în organizație. Experiența mea la catedră, în domeniul consultanței sau al conducerii organizațiilor, fie că este vorba de companii, universități, asociații de voluntariat sau bisericești – și mai ales experiența din propria mea familie – mi-au demonstrat că spiritul de conducător este guvernat de principii. Când viața îți este condusă de principii, influența și autoritatea ta morală cresc și, de cele mai multe ori, autoritatea ta oficială se amplifică. Parabolele biblice despre talentele cu care un om este înzestrat demonstrează clar: cu cât îți folosești mai mult aceste talente și cu cât le cizelezi mai mult, cu atât primești mai multe talente. Dacă ele sunt însă ignorate sau „îngropate," rămânând neperfecționate și nefolosite, aceste talente vor fi irosite și adesea date altcuiva. Așadar, în cele din urmă, nu numai că veți pierde talentele respective, ci vă veți pierde și influența și ocaziile de care ați fi putut profita.

DEFINIREA SPIRITULUI DE CONDUCĂTOR

În cuvinte simple – la cel mai elementar și practic nivel – *spiritul de conducător înseamnă a le comunica oamenilor calitatea și potențialul lor într-un mod atât de clar, încât ei ajung să le vadă în ei înșiși.* Gândiți-vă puțin la această definiție. Nu este aceasta esența genului de spirit de conducător care are o influență majoră și efecte într-adevăr trainice asupra subalternilor? A comunica valoarea și potențialul oamenilor atât de clar, elocvent și consecvent încât ei ajung să le simtă în ei înșiși înseamnă a declanșa procesul de *sesizare*, *acționare* și *devenire*.

> Spiritul de conducător înseamnă a le comunica oamenilor calitatea și potențialul lor într-un mod atât de clar încât ei ajung să le vadă în el înșiși.

Ce mod de a gândi și de a defini rolul de neînlocuit al *bunicilor*! Rolul esențial al bunicilor este de a comunica, în cât mai multe moduri cu putință, valoarea și potențialul copiilor lor, ale nepoților și strănepoților lor, atât de clar încât ei ajung să creadă că au aceste calități și acționează conform acestei credințe. Dacă acest spirit ar abunda în cultura și societatea de astăzi, impactul său asupra civilizației contemporane ar fi fenomenal și peren.

Să explorăm acum mai în amănunt – pe lângă relațiile interumane – cel mai comun mijloc continuu de comunicare a valorii și potențialului oamenilor: *organizația*.

Definirea Organizației

Trecând acum la partea a doua a Celei de-a 8-a Deprinderi – Inspiră-le celor din jur dorința de a-și găsi vocea – intrăm în domeniul conducerii companiilor. Să repetăm însă, nu este vorba despre poziția de conducător ca autoritate investită oficial, ci despre calitatea de conducător utilizată cu bună știință ca mod de a le comunica oamenilor valoarea și potențialul de care dispun într-un mod atât de clar, încât aceștia ajung să le conștientizeze. Datorită importanței pe care o acordăm acestui tip de conducere în *organizație*, aș dori să subliniez patru idei simple:

1. La cel mai elementar nivel al său, o organizație nu este nici mai mult, nici mai puțin decât o *relație interumană cu un scop anume* (*vocea sa*). Scopul respectiv are în vedere satisfacerea nevoilor uneia sau mai multor persoane sau acționari. Organizația cu cea mai simplă structură ar fi o organizație formată din două persoane, care urmăresc un scop comun, de pildă un parteneriat simplu de afaceri sau o căsătorie.
2. Aproape *toți* oamenii aparțin unei organizații, oricum am alege să o definim.
3. *Cea mai mare parte* din munca desfășurată pe plan mondial se realizează în cadrul sau prin intermediul organizațiilor.
4. Cea mai mare dificultate în cadrul organizațiilor, inclusiv în cadrul familiilor, este întemeierea și conducerea lor într-un mod care să permită fiecărei persoane care face parte din ea să simtă în sinea sa valoarea pe care o are și potențialul de a atinge un randament excepțional și de a-și aduce contribuția, cu ajutorul talentelor sale unice și al pasiunii – cu alte cuvinte, al vocii – în slujba îndeplinirii scopului organizației și a celor mai presante priorități ale sale, de o manieră bazată pe principii. Am putea denumi această dificultate *Provocarea Conducerii*.

Pe scurt, o organizație este compusă din persoane care au o *relație* și un *scop comun*. Se poate astfel vedea că modelul acestei aplicații organizaționale este valabil pentru fiecare dintre noi.

MANAGEMENT ŞI/SAU CONDUCĂTOR?

În ultimii câţiva ani, au apărut practic sute de cărţi şi mii şi mii de articole pe tema conducerii companiilor, demonstrând şi pe această cale, dacă mai era nevoie, importanţa acestui subiect. Spiritul de conducător este realmente o artă care *descătuşează*. Ţelul şcolilor este de a educa tânăra generaţie, dar, dacă ele sunt conduse prost, atunci şi educaţia copiilor lasă de dorit. Ţelul medicinei este de a ajuta oamenii să se însănătoşească, dar dacă doctorii sunt conduşi prost, atunci şi rezultatele actului medical sunt pe măsură. S-ar putea găsi nenumărate exemple care dovedesc cu prisosinţă că a conduce este cea mai înaltă artă, şi aceasta pur şi simplu datorită faptului că spiritul de conducător *dă posibilitatea* practicării tuturor artelor şi profesiunilor. Aceasta este valabil mai ales în plan familial.

Am petrecut o viaţă studiind, predând şi scriind atât despre conducerea companiilor, cât şi despre managementul lor. De fapt, ca o parte a pregătirilor făcute pentru scrierea acestei cărţi, am realizat o trecere în revistă a literaturii de specialitate pe tema teoriilor conducerii companiilor în secolul XX. Am inclus această trecere în revistă la finalul acestei cărţi, în Anexa 2: Trecere în Revistă a Teoriilor Conducerii din Literatura de Specialitate, care se află la pagina 352.

Ca parte a analizei teoriilor din literatura de specialitate, am realizat o colecţie de declaraţii aparţinând unora dintre cei mai prestigioşi autori care au descris diferenţele dintre conducerea companiilor şi management. Vă prezentăm în continuare un fragment din această Anexă (Tabelul 2). Colecţia întreagă poate fi găsită la finalul cărţii, în Anexa 3, care poartă titlul Declaraţii Reprezentative pe Tema Conducerii şi Managementului Companiilor, la pagina 360.

Conducerea companiilor	Managementul companiilor
„Conducătorii companiilor sunt oamenii care fac lucruri bune."	„Managerii sunt oamenii care fac bine lucrurile."
– WARREN BENNIS	
„Spiritul de conducător înseamnă a face faţă schimbărilor."	„Managementul înseamnă a face faţă complexităţii."
– JOHN KOTTER	
„Conducerea unei companii are o anumită caracteristică cinetică, un simţ al mişcării."	„Managementul unei companii înseamnă «a face faţă lucrurilor», a menţine ordinea, organizarea şi controlul."
– KOUZES ŞI POSNER	
„...Preocuparea principală a conducătorilor companiilor este ceea ce lucrurile înseamnă pentru oameni."	„Preocuparea principală a managerilor este cum să ducă la bun sfârşit ceea ce îşi propun "
– ABRAHAM ZALEZNIK	
„Conducătorii companiilor sunt arhitecţii..."	„Managerii sunt constructorii."
– JOHN MARIOTTI	
„Conducerea unei companii se concentrează asupra creării unei viziuni comune."	„Managementul reprezintă proiectarea muncii... şi controlul procesului de muncă."
– GEORGE WEATHERSBY	

Tabelul 2

Această trecere în revistă a lucrărilor de specialitate mi-a demonstrat cu prisosință că *atât* managementul, *cât și* conducerea companiei sunt vitale – și totodată complementare, deoarece una nu poate exista fără cealaltă. Au existat momente în viață când am căzut în capcana exagerării importanței conducerii companiei în detrimentul managementului companiei. Sunt absolut sigur că aceasta s-a datorat faptului că, în majoritatea organizațiilor, inclusiv în cele mai multe familii, managementul este preponderent în ziua de azi, în timp ce conducerea lor este ca și absentă. Acest decalaj a constituit o forță motrice în activitatea mea profesională și m-a făcut să pun un accent deosebit pe principiile conducerii organizațiilor. Cu toate acestea, pe tot parcursul carierei, am întâlnit o asumedenie de confirmări ale rolului vital pe care îl joacă managementul organizațiilor.

Am aflat (cu durere) că nu poți „conduce" lucruri. De fapt, trebuie să recunosc, compania pe care o conduc a devenit profitabilă abia după ce fiul meu, Stephen, a preluat șefia companiei (ca manager), împreună cu o echipă de angajați ale căror puncte forte compensau lipsurile mele. Inventarele, fluxul de bani și costurile nu pot fi conduse. Ele trebuie gestionate. De ce? Pentru că lucrurile nu au puterea și libertatea de a alege. Doar oamenii le au. Prin urmare, *conduci* oamenii (le insufli putere). *Gestionezi și controlezi* lucrurile. Vă prezentăm în continuare o listă a lucrurilor care trebuie gestionate (vezi Figura 6.1):

CARE SUNT LUCRURILE CARE TREBUIE GESTIONATE (CONTROLATE)?

LUCRURI LIPSITE DE LIBERTATEA DE A ALEGE

Bani	Structuri	Resurse fizice
Costuri	Sisteme	Facilități
Informații	Procese	Instrumente
Timp	Inventare	

UNEORI...

„Oamenii" aleg să fie controlați chiar în calitate de conducători de companie (numeroși directori sau șefi din personalul din conducerea companiilor).

Figura 6.1

Această trecere în revistă a literaturii de specialitate mi-a reamintit totodată cât de puternic am fost influențat de-a lungul anilor de mulți dintre acești mari teoreticieni. Le voi rămâne mereu profund recunoscător. Experiența mea la catedră și în diverse consilii de administrație mi-a demonstrat în același timp că nu studierea comportamentului organizațional, *per se*, este esențială pentru înțelegerea comportamentului organizațional. Cheia o reprezintă studierea și înțelegerea *naturii umane*. Pentru că, odată ce înțelegeți elementele fundamentale ale naturii umane, aveți cheia cu care deschideți „cutia" potențialului existent în oameni și organizații. Acesta este exact motivul pentru

care Paradigma Persoanei Integrale – simbolizată de trup, minte, inimă și spirit – are o importanță excepțională pentru înțelegerea organizațiilor și a indivizilor. Practic, se poate afirma că nici nu există un model de comportament organizațional. Nu există decât un comportament *individual*, care este colectivizat în cadrul organizațiilor.

„Și ce-i cu asta?" ați putea întreba. Ce are a face toată această teorie a organizațiilor cu problemele pe care le am zilnic la serviciu? De ce este atât de necesar să înțeleg organizațiile pentru a-mi înțelege și a-mi rezolva mai bine problemele?

Răspunsul simplu și aproape evident este că între organizație și problemele care apar în cadrul ei există o relație de strânsă interdependență. Cu toții trăim și muncim într-o organizație sau alta, chiar dacă organizația respectivă este familia. Avem nevoie de un cadru *contextual* pentru a ne înțelege.

Așa cum menționam mai devreme, toate organizațiile, chiar și cele mai bune, au un număr enorm de probleme. De-a lungul carierei mele, am colaborat cu mii și mii de organizații. Din anumite puncte de vedere, chiar și organizațiile pe care le admir cel mai mult se luptă zilnic să supraviețuiască. Și ceea ce este interesant este că majoritatea problemelor pe care acestea le au sunt, mai mult sau mai puțin, aceleași. Firește, anumite probleme se datorează unor împrejurări sau persoanlități unice și irepetabile. Dar în ultimă analiză, majoritatea problemelor au cauze comune. Peter Drucker afirma în legătură cu acest aspect:

> Există desigur diferențe în managementul organizațiilor diferite – în definitiv, misiunea definește strategia unei organizații, iar strategia definește structura ei. Însă diferențeie dintre managementul unui lanț de magazine cu vânzare cu amănuntul și managementul unei Parohii Romano-Catolice sunt, în mod absolut ulutor, mult mai puține decât ar crede directorii lanțului de magazine sau episcopii. Diferențele constau mai degrabă în natura concretă sau în partea aplicativă decât în principiile care le guvernează activitatea. De pildă, directorii tuturor acestor organizații petrec cam tot atâta timp pentru soluționarea problemelor angajaților – iar problemele angajaților sunt aproape întotdeauna aceleași.
>
> Fie că ești managerul unei companii de software, al unui spital, al unei bănci sau organizații de cercetași, diferențeie nu vizează decât aproximativ 10% din activitatea pe care o desfășori la serviciu. Această cifră de 10% este determinată de misiunea specifică a organizației, de cultura sau istoria sa specifică, de vocabularul său specific. Restul este în mare măsură interschimbabil.[1]

Țelul pe care mi l-am propus în Partea a doua: Inspiră-le celor din jur dorința de a-și găsi vocea este de a vă ajuta să descoperiți modul în care puteți mări considerabil, chiar în condițiile în care vă străduiți sau vă chinuiți din greu să vă rezolvați propriile probleme, influența dvs. și a organizației la care lucrați – fie că este vorba despre echipa dvs. de lucru, departamentul sau diviziunea în care lucrați ori chiar despre organizație în ansamblul ei, inclusiv familia dvs.

Să începem prin a lua în considerație natura dual a problemelor cu care ne confruntăm. Înainte de a face acest lucru, vă invit să vă pregătiți psihologic și să vă adunați toată energia pentru a contempla provocările complexe cu care se luptă organizațiile. Mi-aș permite să fac aceasta apelând la două citate. Primul dintre acestea este o observație făcută de Albert Einstein: „Problemele importante cu care ne confruntăm nu pot fi rezolvate la același nivel de gândire pe care îl aveam atunci când le-am creat." Vi s-a prezentat o nouă paradigmă a naturii umane – paradigma persoanei integrale – corp, minte, inimă și spirit. Am precizat că ea se deosebește izbitor de paradigma „lucrurilor", tipică pentru Epoca Industrială din prezent, și care se bazează pe ideea de control. Veți avea nevoie de această viziune a „persoanei integrale" pentru a înțelege și a rezolva problemele cărora trebuie să le faceți față în organizația dvs.

Cel de-al doilea citat este o afirmație a lui Oliver Wendell Holmes: „N-aș da nici o ceapă degerată pentru simplitatea situată la marginea apropiată a complexității, dar mi-aș da brațul drept pentru simplitatea situată la capătul extrem al complexității." Sensul acestei afirmații profunde este că problemele importante cărora suntem nevoiți să le facem față nu pot fi rezolvate cu sloganе sau formule simpliste de ridicare a moralului ori în genul propune-ți-dinainte-ce-vrei-să-obții-luna-aceasta. Acestea nu sunt decât niște soluții temporare, care nu sunt de mare ajutor. Ceea ce trebuie să facem este să *câștigăm* o înțelegere a *naturii* și a rădăcinii problemelor cu care ne confruntăm în organizații și totodată să învățăm care sunt *principiile* care guvernează soluțiile, încorporând noua mentalitate și noul set de abilități pe care acestea le reprezintă în caracterul nostru. Pentru aceasta, va fi nevoie de eforturi considerabile. Dar vă garantez că, dacă veți rezista, veți dobândi o combinație extraordinar de *simplă* și clară de CUNOȘTINȚE, ATITUDINE și ABILITĂȚI – cele trei elemente ale DEPRINDERII – care vă va da puterea de a vă ridica la înălțimea noilor provocări ale lumii de azi. Vă veți dezvolta Cea de-a 8-a Deprindere, care descătușează potențialul uman.

MIȘCĂRI SEISMICE GLOBALE

Încercând acum să înțelegem mai bine provocarea organizațională, vă invit să luați în considerație cele șapte mișcări seismice care caracterizează noua Epocă a Profesionistului Cunoașterii. Ele vă vor permite să identificați contextul activității profesionale din lumea de azi și contextul provocărilor *personale* cu care vă confruntați.

- *Globalizarea piețelor și a tehnologiilor.* Noile tehnologii duc la transformarea majorității piețelor locale, regionale și naționale în piețe mondiale fără frontiere.
- *Apariția conectivității universale.* În cartea intitulată *Blown to Bits* (Zguduit din temelii – n. trad.), Evans și Wurster afirmă: „Canalele înguste, fixe și personalizate care asigurau legătura între oameni sau companii au

devenit perimate aproape peste noapte. Și, odată cu aceste canale, s-au perimat însești structurile de afaceri care le-au creat sau exploatat. Pe scurt, lipiciul care a unit în mod tradițional toate activitățile economice se topește rapid în căldura conectivității universale. Pentru prima dată în istoria umanității, acest fenomen va duce la separarea *fluxului* de informații de *fluxul* de lucruri.[2]

- *Democratizarea informațiilor/așteptărilor*: Internetul nu este guvernat de nimeni. El reprezintă o schimbare de proporții planetare. Pentru prima dată în istorie, vocea pură a spiritului uman se aude în milioane și milioane de conversații libere, care nu cunosc granițe. Informațiile în timp real direcționează așteptările și voința socială, care în cele din urmă ajung să direcționeze voința politică al cărei impact îl simțim fiecare dintre noi.
- *O creștere exponențială a concurenței*: Internetul și tehnologiile prin sateliți fac ca orice persoană care este conectată să devină un potențial concurent. Organizațiile sunt nevoite să identifice în mod constant modalități mai bune de a concura împotriva prețurilor mai mici ale forței de muncă, a costurilor mai mici ale materiilor prime, a inovațiilor mai prompte, a eficienței și a calității sporite. Forțele concurenței și ale inițiativei industriale libere duc la creșterea calității, la scăderea costurilor de producție și la creșterea vitezei și a flexibilității realizării sarcinii de serviciu pe care ne-a dat-o clientul nostru. Nimeni nu-și poate permite să rămână la nivelul comparațiilor cu concurenții, nici măcar la nivelul unui așa-numit standard al excelenței; standardul nostru trebuie să fie unul „planetar."
- *Mișcarea creării averii dinspre capitalul financiar spre capitalul intelectual și social*: Direcția mișcării creării averilor s-a schimbat, ea fiind în prezent generată de oameni, nu de bani – dinspre capitalul financiar spre capitalul uman (atât intelectual, cât și social), o noțiune aparent banală, care include în schimb o multitudine de dimensiuni complexe. Mai mult de două treimi din valoarea adăugată produselor din ziua de azi provin din activitatea din domeniul informațiilor; în urmă cu douăzeci de ani, raportul era mai mic de o treime.
- *Agenția liberă*: Oamenii devin din ce în ce mai informați și conștienți de opțiuni și alternative, într-o măsură neegalată până în prezent. Piața forței de muncă devine sub ochii noștri o piață asemănătoare unei agenții libere, iar oamenii conștientizează din ce în ce mai mult existența opțiunilor pe care le au. Profesioniștii cunoașterii se vor opune eforturilor managerilor de a-l eticheta, fiind din ce în ce mai hotărâți să se autodefinească.
- *Iureșul permanent*: Trăim cu toții într-un mediu care se schimbă clipă de clipă. În acest iureș greu de descris, absolut fiecare persoană trebuie să aibă în sinea sa ceva anume care să îi ghideze în luarea deciziilor. Lumea trebuie să înțeleagă în mod independent țelul și principiile călăuzitoare ale echipei sau ale organizației. Dacă cineva și-ar propune să fie managerul

acestor oameni, nici măcar nu s-ar face auzit. Zgomotul, tumultul, caracterul imediat sau urgent al tuturor provocărilor dinamice la care ei sunt supuși va fi efectiv prea asurzitor.

FILM: *Iureșul permanent*

Am realizat pe video un scurtmetraj, extrem de interesant, care descrie condițiile și complexitatea ametitoare ale lumii în care trăim. El surprinde contrastul dintre trecut și prezent și atrage atenția asupra a trei constante pe care putem conta pentru a ocoli problemele pe care le vom analiza mai detaliat în acest capitol.

Vă invit să urmăriți acest film, introducând DVD-ul în DVD-playerul dvs. și selectând *Permanent Whitewater* (Iureșul permanent – n. trad.).

PROBLEMELE CRONICE ȘI PROBLEMELE ACUTE

Atât în corpul uman, cât și în structura organizațiilor, există două tipuri de probleme: cronice și acute. Problemele *cronice* sunt cele fundamentale, cauzale și continue. *Acut* înseamnă dureros, simptomatic, debilizant. Organizațiile, la fel ca oamenii, pot avea probleme cronice care nu sunt încă acutizate. Tratarea acestor probleme poate masca afecțiunea cronică fundamentală.

Cu mai mulți ani în urmă, am avut o experiență fascinantă, care ilustrează acest aspect. Un prieten de-al meu era chirurg șef la un spital din Detroit, iar specializarea sa era medicina cardiovasculară. Într-o bună zi, l-am întrebat dacă aș putea să stau undeva în blocul-operator să mă uit la chirurgii care făceau operații. Experiența a fost absolut stupefiantă pentru mine. În timpul unei operații realizate chiar de prietenul meu, el a înlocuit trei vase de sânge. Când a terminat, m-am dus la el și l-am întrebat: „De ce a trebuit să *înlocuiești* vasele? Nu puteai pur și simplu să le scoți?"

Moment în care el mi-a explicat în cuvinte simple, ca să înțeleg: „În stadiile precoce poți face asta, dar mai târziu, placa se acumulează până când în cele din urmă ajunge parte a peretelui capilar."

„Bun, și acum că ai corectat vasele astea trei," l-am întrebat eu, „omul e în regulă?" La care prietenul mi-a răspuns: „Stephen, omul are o boală cronică. Nici o părticică din el nu e perfect sănătoasă." După care mi-a luat mâna în care îmi pusesem o mănușă în mâinile lui, ca să pot simți vasele respective. Puteai simți cât de firavă este masa de colesterol. „Să nu uităm însă," a adăugat el, „că omul ăsta face exerciții fizice regulat; așa a reușit să-și dezvolte, într-o *anumită măsură*, o circulație suplimentară care duce oxigenul la mușchi, dar la vasele astea blocate nu există nici o suplimentare. Așa că dacă se formează un cheag de sânge, poate totuși să facă un infarct sau o comoție cerebrală. Are o boală coronariană *cronică* extinsă."

Nu toate afecțiunile cronice au simptome acute. Înainte de apariția primelor simptome acute, boli precum cancerul se pot extinde atât de mult, încât este prea târziu.* Faptul că nu putem vedea simptomele manifestându-se nu înseamnă că problemele fundamentale nu există. Uneori oamenii suferă un atac de cord atunci când își suprasolicită brusc corpul – spre exemplu atunci când dau zăpada la o parte cu lopata după prima ninsoare a iernii. Ei nu își dau seama că au o suferință coronariană până în momentul în care condițiile de stres fac să se manifeste simptomele acute.

Același lucru este valabil și în cazul organizațiilor. Într-o organizație pot exista probleme cronice grave care nu se manifestă prin semne acute, și aceasta datorită faptului că unele organizații nu concurează pe o piață dură, globală; ele concurează pe plan local sau la nivelul unei piețe protejate. Este posibil ca ele să aibă succes din punct de vedere financiar – uneori, chiar un succes foarte mare. Dar, precum se știe, succesul este relativ. Problemele concurenților pot fi și mai grave. Prin urmare, de ce să ne schimbăm?

PREDICTIBILITATEA A PATRU PROBLEME CRONICE ȘI A SIMPTOMELOR LOR ACUTE

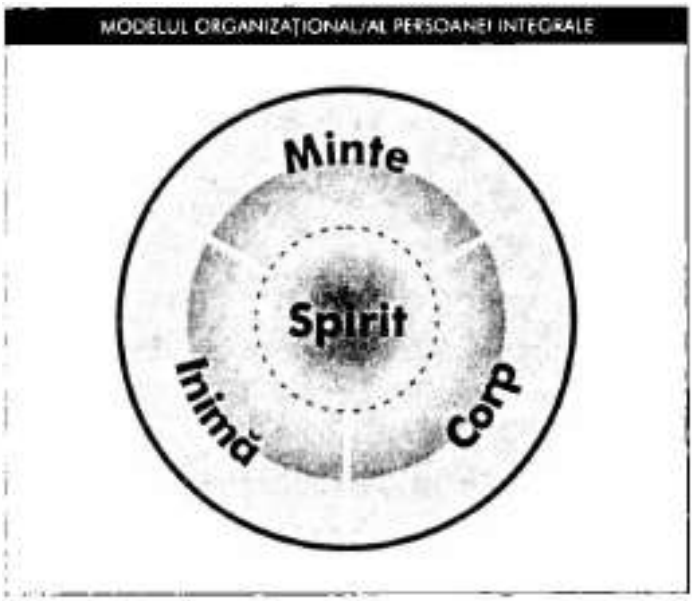
Forța unei paradigme exacte constă în abilitatea sa de a explica și de a prezice. Așadar, dacă această Paradigmă a Persoanei Integrale a naturii umane este exactă, ea ar trebui să vă dea o abilitate neobișnuită de explicare, prezicere și diagnosticare a celor mai mari probleme din viața dvs. și din organizația dvs. Ea ar trebui să vă ajute nu numai să recunoașteți cele mai evidente simptome acute ale acestor probleme, ci și să vedeți care sunt cauzele cronice „de bază" ale lor. Apoi veți fi capabil să utilizați această paradigmă pentru a începe să vă rezolvați problemele, extinzându-vă influența, pentru a crea o organizație sau o echipă cu un randament excepțional – o organizație care este capabilă să se *concentreze* în mod constant asupra priorităților sale și să le *soluționeze*.

Acesta este motivul pentru care veți continua să vedeți aceeași diagramă în orice secțiune a cărții de față (vezi figura 6.2). Nu fac decât să adaug cuvinte sau expresii noi, pentru a reflecta o nouă aplicație a celor patru zone ale alegerii – corp, minte, inimă și spirit. În cazul de față, veți putea vedea că această Paradigmă a Persoanei Integrale vă oferă tot mai mult capacitatea de a sesiza atât problemele cronice, cât și acute care se nasc atunci când o organizație neglijează mintea, corpul, inima sau spiritul oamenilor săi.

Vă propun *să testăm această paradigmă* într-un cadru organizațional. Aceleași concepții vor fi valabile și pentru o echipă de lucru, o familie, o comunitate sau pentru orice alt gen de grup relațional. Încercați să identificați problema specifică din fiecare caz în parte înainte de a citi mai departe.

---

* Pentru un audio mp3 gratuit și scurt despre principiile medicinei preventive, accesați adresa www.The8thHabit.com/offers.



Să *începem* cu zona centrală a diagramei, cea a *spiritului*. Dacă spiritul, sau conștiința, este în mod constant neglijat în cadrul unei organizații, care este problema care va apărea? Gândiți-vă puțin la această întrebare. Ce se întâmplă cu relațiile dintre oameni atunci când oamenii sunt tratați sau acționează contrar conștiinței lor? Nu duce aceasta la o pierdere evidentă a încrederii dintre ei? *Lipsa de încredere* constituie prima problemă cronică cu care au de-a face majoritatea organizațiilor. Care ar fi manifestările acute ale acestei lipse de încredere? Organizațiile dominate de lipsa de încredere care operează pe piață în condiții dure sunt caracterizate de simptomele acute, dureroase ale bârfei și calomniilor, luptelor interne, victimizării, prefăcătoriei, circulației deficitare a informațiilor și comunicării defensive și fragmentare.*

În al doilea rând, ce problemă cronică apare atunci când neglijați *mintea* sau viziunea într-o organizație? Nu veți avea *o viziune comună sau un sistem comun de valori*. În aceste condiții, care este comportamentul simptomatic la care v-ați putea aștepta? Veți putea vedea că oamenii au agende de lucru ascunse, se angajează în diverse jocuri politice și folosesc criterii diferite, nerealiste în luarea deciziilor. Veți asista la apariția unei culturi ambigue și haotice.

În al treilea rând, ce problemă apare într-o organizație în care există o neglijare generală a disciplinei în *corpul* politic (structura scheletică, sisteme, procese)? Cu alte cuvinte, ce afecțiune vă puteți aștepta să apară atunci când prioritățile organizației nu sunt respectate sau atunci când soluționarea lor nu este susținută în mod sistematic? Pur și simplu nu va exista o cultivare a disciplinei sau o *aliniere* a structurilor, sistemelor, proceselor și culturii organizației. Atunci când managerii au paradigme inexacte sau incomplete ale naturii umane, ei pun la punct sisteme – inclusiv sisteme de comunicație, de recrutare a personalului, de

* Pentru a vedea cum se pot măsura costurile enorme ale problemelor de genul lipsei de încredere dintre angajații organizației dvs., vezi Anexa 4: Costul Înalt al Lipsei de Încredere.

distribuire în posturi, de asumare a responsabilității, de atribuire a recompenselor și a penalizărilor, de promovare, instruire, dezvoltare și informare – care nu reușesc să-i determine pe oameni să-și folosească întregul potențial. Nici indivizii, echipele de lucru, departamentele, nici organizația în ansamblul ei nu vor fi aliniate într-un spirit comun al misiunii asumate, al unui set de valori și al unei strategii definitorii. Aceasta va duce la apariția neconcordanțelor majore cu piața în care funcționează organizația, cu clienții și furnizorii din exteriorul organizației.

Toate organizațiile sunt aliniate perfect
pentru a obține rezultatele pe care le obțin.

ARTHUR W. JONES

Aceste neconcordanțe se vor manifesta într-o multitudine de feluri, ducând la o scădere și mai mare a încrederii între angajați, la o politizare mai mare a comportamentului lor și la apariția rivalităților interdepartamentale. *Regulile* vor înlocui judecata umană pentru că, pe măsură ce lucrurile scapă din mână, managerii simt nevoia să exercite tot mai mult control asupra organizației. Birocrația, ierarhiile, regulile și regulamentele devin aidoma *protezelor* pentru încrederea care lipsește. Orice discuție referitoare la perfecționarea profesională a angajaților sau la conducerea companiei va fi considerată nefondată, „prea neserioasă," nerealistă, o pierdere de vreme și, evident, mult prea costisitoare. Oamenii, la fel ca lucrurile, devin o cheltuială, nu o investiție. Nevoia de a conduce și de a controla tot mai strict devine din ce în ce mai evidentă, inducând la majoritatea copleșitoare a angajaților starea codependentă denumită „așteaptă până când ți se spune," despre care am discutat mai devreme. Aceasta le va servi așa-numiților conducători oficiali drept încă o dovadă că nimic nu se va întâmpla atâta timp cât ei au în mână și morcovul, și bățul, motivând, controlând și chiar bătând cu pumnul în masă atunci când e nevoie – pasivitatea justificând motivația externă și controlul justificând la rândul lui pasivitatea. Totul este ca o profeție mincinoasă pe care cei care dețin puterea vor cu tot dinadinsul să o facă să se adeverească. Conducerea oamenilor prin control nu îi stimulează niciodată pe aceștia să dea un randament excepțional sau să aducă o contribuție semnificativă la activitatea organizației, în spiritul adevăratei lor voci sau pasiuni. Acestea nu pot fi impuse de sus, ci se oferă voluntar.

În cel de-al patrulea rând, ce se întâmplă atunci când neglijezi *inima*? Ce se întâmplă când în interiorul organizației nu există nici o urmă de pasiune, nici o legătură emoțională cu obiectivele muncii sau cu munca în sine, nici un pic de entuziasm sau devotament? Consecința este o *slăbire alarmantă a puterii* angajaților. Întreaga cultură a organizației este dominată de teamă. Care sunt simptomele acute la care vă puteți aștepta? Faceți o pauză de o clipă și încercați să ghiciți. Veți avea o mulțime de angajați care își iau o a doua slujbă în care lucrează seara, care visează cu ochii deschiși, sunt plictisiți, doritori să plece, furioși, sperlați, apatici sau deopotrivă malițioși și obedienți.

Puteți sesiza puterea predictivă, explicativă a acestei paradigme sau a acestui model? Neglijați corpul, mintea, inima sau spiritul și „obțineți" patru probleme cronice în organizație – *lipsa de încredere*, *lipsa unei viziuni și a valorilor comune*, *neconcordanțe* și *slăbirea puterii angajaților* – precum și toate simptomele acute aferente (vezi figura 6.3).

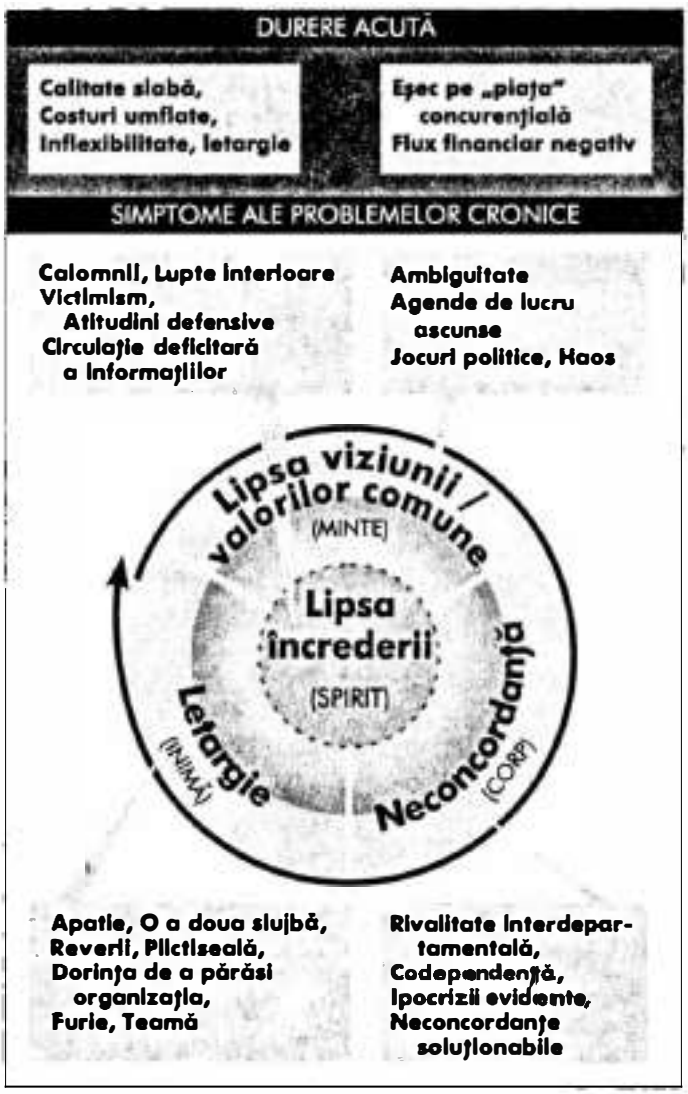

DURERE ACUTĂ
Calitate slabă, Costuri umflate, Inflexibilitate, letargie
Eșec pe „piața" concurențială Flux financiar negativ
SIMPTOME ALE PROBLEMELOR CRONICE
Calomnii, Lupte interioare Victimism, Atitudini defensive Circulație deficitară a informațiilor
Ambiguitate Agende de lucru ascunse Jocuri politice, Haos
Lipsa viziunii / valorilor comune
(MINTE)
Lipsa încrederii
(SPIRIT)
Letargie
(INIMĂ)
Neconcordanță
(CORP)
Apatie, O a doua slujbă, Reverii, Plictiseală, Dorința de a părăsi organizația, Furie, Teamă
Rivalitate interdepartamentală, Codependență, Ipocrizii evidente, Neconcordanțe soluționabile

Figura 6.3

Rezultatul cumulativ al acestor probleme cronice și al simptomelor lor este durerea acută a eșecului pe piață, fluxul financiar negativ, calitatea redusă a produselor și a serviciilor, costurile umflate, inflexibilitatea endemică, lentoarea și acuzațiile reciproce gratuite; o cultură a blamării ca substitut al culturii responsabilității.

Dacă vă gândiți la filmul *Max & Max*, veți reuși să identificați fiecare dintre aceste patru probleme cronice.

PARADIGMA ÎN PRACTICĂ

Permiteți-mi să ilustrez puterea explicativă a acestei paradigme.

Îmi amintesc că pe vremuri făceam prima vizită unor directori executivi ai unei organizații foarte mari, în cursul căreia i-am întrebat care era misiunea pe care organizația respectivă își propunea să o îndeplinească. După mai multe clipe de ezitare, mi-au dat o foaie de hârtie pe care erau tipărite câteva cuvinte. Esența pretinsului mesaj era: „Scopul nostru este de a augmenta valoarea titlurilor acționarilor noștri." I-am întrebat dacă obișnuiau să lipească acest motto pe perete cu scopul de a-și impresiona angajații și clienții. Ca un făcut, pe chipul interlocutorilor mei a apărut un zâmbet larg, după care unul dintre ei mi-a spus: „Păi, nu, mai avem și o altă declarație a misiunii organizației, care e trecută pe afișul lipit pe peretele acela, dar pe hârtia pe care v-am dat-o e scris adevăratul nostru scop."

În pofida faptului că în perioada respectivă abia mă familiarizasem cât de cât cu ramura industrială respectivă și cu compania respectivă, am răspuns: „De ce să nu vă spun chiar în momentul acesta cum este cultura dvs. corporațională. Sunteți despărțiți. Dacă aici există un sindicat, atunci sigur compania dvs. este răvășită de dispute sindicale. Dvs. plutiți undeva deasupra tuturor, îi verificați pe toți angajații la sânge și îi forțați cu bățul într-o mână și cu morcovul în cealaltă să-și facă treaba. Se cheltuiește o cantitate enormă de energie negativă în tot felul de conflicte interpersonale, rivalități interdepartamentale, agende ascunse de lucru și jocuri politice."

Uimiți de cuvintele mele și de ciudata mea alură de prezicător, m-au întrebat: „Cum de știți atât de multe despre noi? Cum de ne-ați descris așa de exact?"

La care am răspuns: „Nu e nevoie să știu multe lucruri despre industria dvs. sau despre dvs. personal. Tot ce trebuie să știu este să cunosc natura umană. Scopul vostru real se concentrează doar asupra uneia dintre cele patru părți ale naturii noastre – corpul (economic) – și numai asupra unui singur acționar – proprietarul. Neglijați complet celelalte trei părți – minte, inimă și spirit – și pe toți ceilalți acționari. Nu puteți face așa ceva fără să suferiți consecințe dintre cele mai nefaste." Am continuat să prezic: „Când această ședință se va încheia, jumătate dintre dvs. va vorbi despre cealaltă jumătate. Aici nu există pic de încredere. Duplicitatea e evidentă." Afirmațiile mele au provocat o combinație de uimire și tristețe, aceasta în condițiile în care în acea perioadă se considera că organizația lor are un mare „succes." Adevărul este că nu poți niciodată avea succes cu acționarii până când nu reușești mai întâi pe piață, iar pe piață nu poți avea succes până când nu ai succes la locul de muncă.

„Și ce putem face să schimbăm situația?" m-au întrebat ei.

Le-am spus: „Trebuie să începeți să lucrați serios la toate cele patru «capitole». Adunați toate capetele laolaltă, pentru ca toți să poată cânta după aceeași partitură. Ghidați-vă după principiile universale ale fair play-ului, onestității, integrității și adevărului, pentru ca să puteți construi temelia solidă a încrederii pe care să ridicați casa organizației dvs. Folosiți criteriile și valorile întruchipate în viziunea dvs. pentru a imprima o direcție unică tuturor deciziilor strategice, structurale și operaționale pe care le luați. Trebuie să creați condiții

pentru cultivarea încrederii atât la nivelul personalului, cât și la nivelul întregii organizații, înainte să puteți spune că stimulați productivitatea sau descătușați potențialul oamenilor." Le-am sugerat chiar să înceapă cu formularea unei noi declarații a misiunii companiei, destinată chiar interlocutorilor mei, adică echipei executive.

Ei m-au întrebat cam cât ar dura să facă tot ce le spusesem.

Am întrebat: „Cât de tare vă doare?"

La care ei au răspuns: „Nu cine știe ce."

Eu am replicat: „Atunci probabil că nu veți reuși să duceți la bun sfârșit ce v-am spus eu. Nu e destulă durere, destulă putere a circumstanțelor, destulă umilință." După care le-am sugerat să uite cu totul conversația noastră.

Unul dintre ei a spus: „În regulă. Totuși am auzit lucruri bune despre ce s-a întâmplat în alte companii cu care ați colaborat. Și de ce să nu recunoaștem, probabil din cauză că piața se schimbă și concurența o să devină tot mai acerbă, știm cu toții că nu e deloc exclus ca în viitorul apropiat situația să se înrăutățească foarte mult. Poate chiar avem nevoie de ajutor. Vrem să facem niște schimbări."

Le-am spus că dacă sunt într-adevăr sinceri și doresc să colaborăm, vor putea face schimbările respective, dar probabil nu înainte să treacă doi-trei ani sau chiar mai mult.

Unul dintre directori a spus: „Nici nu vă dați seama cât de rapizi și eficienți suntem." Referindu-se la ceea ce spusesem mai devreme despre schimbarea declarației privind misiunea companiei, el a continuat: „O s-o scoatem fără probleme în weekendul ăsta." Cu alte cuvinte, se gândea că o să se retragă câteva ore, să facă un fel de „practică" de brainstorming de câteva ore într-un atelier de produs viziuni și, într-un final, o să scoată o declarație pompoasă cu cuvinte bine alese, mai pe placul angajaților „de rând."

Treptat, acești oameni din vârful ierarhiei au început să înțeleagă că o perspectivă pe termen scurt și tehnicile de „scurtătură" nu vor putea niciodată aduce rezultatele pe care și le doreau. Încet, dar sigur, au priceput care erau problemele cronice care afectau sănătatea companiei lor, începând chiar cu ei înșiși, după care au recunoscut că le surâde teza celor patru părți ale naturii umane. În cele din urmă, au ajuns să înțeleagă că modalitatea în care era condusă compania era o chestiune de maxim interes pentru toată lumea și că fiecare persoană trebuia să opteze pentru o abordare din interior spre exterior.

Organizația respectivă s-a întărit, pornind de la cel mai de jos și ajungând până la cel mai înalt nivel, o transformare calitativă profundă care a durat între trei și patru ani. La sfârșitul acestei perioade, compania a dobândit o forță și o versatilitate ieșite din comun, precum și un nivel al încrederii între angajați nemaiîntâlnit până atunci, într-o asemenea măsură încât organizația a reușit nu numai să facă față noii concurențe extrem de dure care apăruse pe piață, dar și să ocupe un loc fruntaș pe această piață. Mulți dintre directorii executivi au părăsit între timp compania respectivă, devenind directori generali ai altor companii, însă cultura și versatilitatea acumulate au fost atât de adânc înrădăcinate în structura organizației, încât compania a reușit să-și mențină creșterea profitabilității an de an.

REACȚIA EPOCII INDUSTRIALE

Ajunși aici, ne putem întreba: care ar fi oare reacția tipică a epocii industriale la cele patru probleme cronice?

Dacă *încrederea* lipsește și nu există autoritate morală, atunci *șeful* este centrul universului – șeful știe cel mai bine și toate deciziile pe care el le ia sunt cele mai bune – „Faci cum spun eu, bine; nu faci, ești liber să pleci."

În ceea ce privește lipsa viziunii și a valorilor comune, *regulile* înlocuiesc viziunea și misiunea. „Nu-ți face nicio grijă – singura ta grijă e slujba ta. Fă ce ți se spune, respectă regulile și lasă ideile și părerile în seama mea."

Neconcordanțe? Nu ai altceva de făcut decât să te străduiești ca totul să devină mai eficient – utilaje, politici, oameni, totul. *Eficiența* este numele jocului.

Letargie generalizată? Doar e normal să deții un *control* total. În oameni nu poți avea niciodată încredere. Singurul mod în care îi poți face pe oameni să dea mai mult e să scuturi morcovul (recompense) în fața lor, ca să-i motivezi să aibă un randament mai bun, dar și să menții o doză sănătoasă de frică în ei cu ajutorul bățului (penalizări sau concediere), pe care să dai impresia că îl vei folosi atunci când randamentul lor nu te satisface.

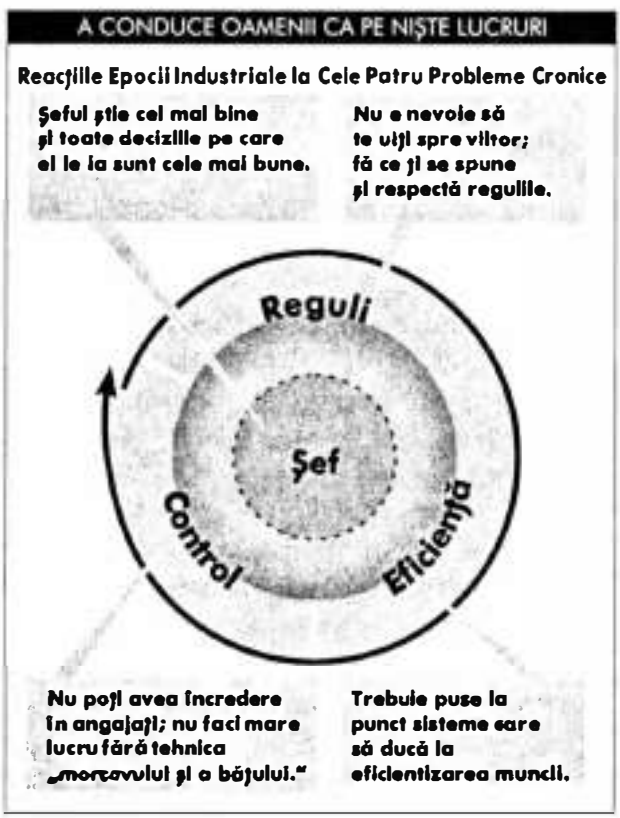

A CONDUCE OAMENII CA PE NIȘTE LUCRURI
Reacțiile Epocii Industriale la Cele Patru Probleme Cronice
Șeful știe cel mai bine și toate deciziile pe care el le ia sunt cele mai bune.
Nu e nevoie să te uiți spre viitor; fă ce ți se spune și respectă regulile.
Reguli
Șef
Control
Eficiență
Nu poți avea încredere în angajați; nu faci mare lucru fără tehnica „morcovului și a bățului."
Trebuie puse la punct sisteme care să ducă la eficientizarea muncii.

Figura 6.4

SOLUȚIA MODALITĂȚII DE CONDUCERE A ORGANIZAȚIILOR

Decizia de a le inspira celor din jur dorința de a-și găsi vocea vă conduce chiar în „miezul" celor patru probleme organizaționale cronice care sunt cauzate de modelul de control impus de Epoca Industrială din prezent.

Fiecare dintre noi care și-a găsit vocea sa posedă capacitatea de a rescrie software-ui greșit ai Epocii Industriale, care folosește în organizații o configurație bazată pe parametri falși, precum „șef, reguli, eficiență, control." Procesul implică *patru roluri* care devin antidotul celor patru probleme organizaționale (vezi figura 6.5, respectiv figura 6.6).

DURERE ACUTĂ
Calitate slabă, Costuri umflate, Inflexibilitate, letargie
Efect pe „piața" concurențială Flux financiar negativ
SIMPTOME ALE PROBLEMELOR CRONICE
Calomnii, Lupte interioare Victimism, Atitudini defensive Circulație deficitară a informațiilor
Ambiguitate Agende de lucru ascunse Jocuri politice, Haos
Lipsa viziunii / valorilor comune
(MINTE)
Lipsa încrederii
(SPIRIT)
Letargie
(MÂINI)
Neconcordanță
(CORP)
Apatie, O a doua slujbă, Reverii, Plictiseală, Dorința de a părăsi organizația, Furie, Teamă
Rivalități interdepartamentale, Codependență, ipocrizii evidente, Neconcordanțe soluționabile

Figura 6.5

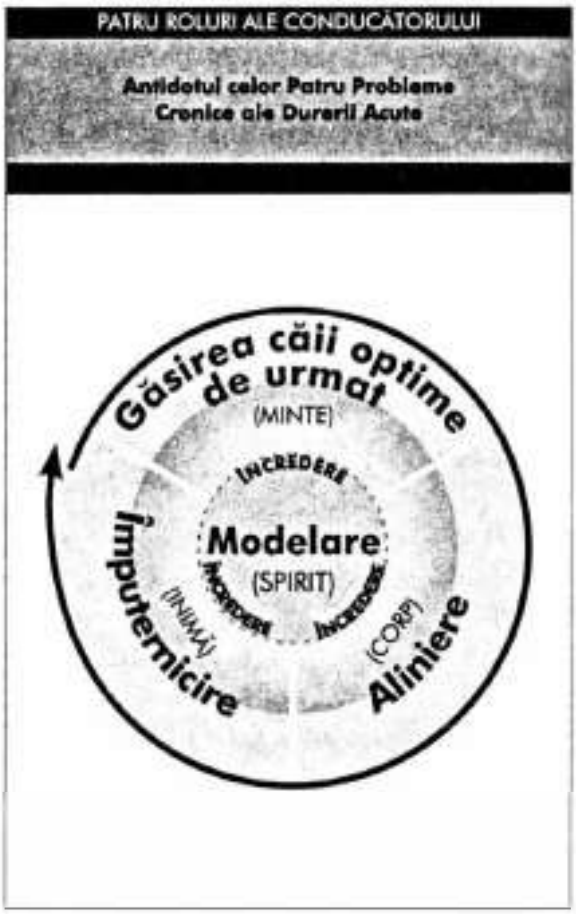


Figura 6.6

Ele reprezintă manifestările pozitive ale corpului, inimii, minții și spiritului într-o organizație, în timp ce cele patru probleme cronice sunt manifestările negative ale neglijării corpului, inimii, minții și spiritului. Cum se pot rezolva în mod realist aceste patru probleme cronice? Acolo unde nu există încredere, pentru a o crea, ne concentrăm să-i *modelăm* pe oameni să fie demni de încredere. Acolo unde nu există viziune sau valori comune, ne concentrăm să găsim care este *calea optimă de urmat* pentru a cultiva o viziune comună și un set de valori. Acolo unde există neconcordanțe, ne concentrăm să *aliniem* țeluri, structuri, sisteme și procese, pentru a încuraja și a stimula ieșirea din letargie și formarea unei culturi care să fie conforme cu viziunea și valorile comune. Acolo unde există letargie, ne concentrăm să dăm *puteri sporite* fiecărei persoane și echipe de lucru, la nivel de proiect sau de execuție efectivă.

Am intitulat aceste patru roluri cele *Patru Roluri ale Conducerii* – subliniez încă o dată, conducere nu ca poziție ierarhică, ci ca intenție proactivă de afirmare a valorii și potențialului celor de lângă noi și de unire a lor sub forma unei echipe

complementare, în efortul de a mări influența și impactul organizației și ale cauzelor importante pe care le promovăm. Nu trebuie uitat că, într-o echipă complementară, punctele forte individuale (vocile) devin productive, iar slăbiciunile devin irelevante deoarece ele sunt compensate de punctele forte ale colegilor de echipă.

Cele Patru Roluri ale Conducerii sunt pur și simplu patru calități ale spiritului de conducător cu care este înzestrat un lider – viziune, disciplină, pasiune și conștiință – *scrise cu litere mari* într-o organizație (vezi figura 6.7):

Figura 6.7

- *Modelare* (conștiință): Dați un exemplu bun.
- *Găsirea căii optime de urmat* (viziune): Determinați în comun cursul acțiunilor.
- *Aliniere* (disciplină): Puneți la punct sisteme pentru a nu vă abate de la drumul pe care l-ați ales.
- *Împuternicire* (pasiune): Faceți în așa fel încât talentele să fie puse în slujba obținerii de rezultate, nu a metodelor de obținere a lor, după care nu stați în calea oamenilor și oferiți ajutor când vi se cere.

Persoanele care ocupă poziții de autoritate într-o organizație pot considera că aceste patru roluri reprezintă patru modalități normale, deși dificile, de îndeplinire a „apostolatului" lor. A le considera însă drept roluri menite *exclusiv* directorilor executivi ale companiilor ar duce la perpetuarea mentalității codependente larg răspândite, care spune: „șeful e singurul care se gândește la lucrurile importante și care la deciziile importante." Cele patru roluri enunțate mai sus sunt pentru toată lumea, indiferent de poziția ierarhică. Ele nu reprezintă altceva decât calea care trebuie urmată pentru a vă crește influența personală și influența echipei dvs. delucru și a organizației din care faceți parte.

Colegii mei de la FranklinCovey și cu mine am predat la catedră modelul celor Patru Roluri ale Conducerii din anul 1995, dar mulți alți experți în domeniul conducerii companiilor au ajuns în mod independent la modele care sunt fundamentate pe aceleași principii. Spre exemplu, în cartea intitulată *Results-Based*

Leadership (Conducerea companiilor bazată pe rezultate – n. trad.), o lucrare de analiză aprofundată, devenită deja celebră, autorii Dave Ulrich (Universitatea din Michigan), Jack Zenger și Norm Smallwood au dezvoltat, după o perioadă îndelungată de cercetare, observare și consultare, un model al conducerii structurat pe baza a patru segmente, care este aproape identic cu modelul celor Patru Roluri prezentat mai sus.[3] Diferența principală constă în limbajul utilizat, dar se poate vedea ușor că sensul celor două modele este mai mult sau mai puțin același.

CARE ESTE SECRETUL CONDUCĂTORILOR DE SUCCES?
Sumar al Cadrelor Atributelor Conducătorilor
IMPRIMĂ DIRECȚIE
(viziune, clienți, viitor)
DEMONSTREAZĂ MODELUL DE CARACTER PERSONAL
(deprinderi, integritate, încredere, gândire analitică)
MOBILIZEAZĂ ANGAJAMENTUL INDIVIDUAL
(implicați-i pe angajați, dați-le puteri sporite)
GENERAȚI CAPACITATEA ORGANIZAȚIONALĂ
(faceți echipe, gestionați procesul de schimbare)
Ulrich, Zenger, Smallwood, Conducerea companiilor bazată pe rezultate

Figura 6.8

O validare suplimentară a acestui model de conducere poate fi găsită într-un studiu publicat recent, realizat pe durata a cinci ani, condus de Nitin Nohria, William Joyce și Bruce Robertson (vezi „What Really Works" – «Rețeta succesului – n- trad.», în publicația *Harvard Business Review*, iulie 2003). În ceea ce autorii au denumit Proiectul Peren, ei „au examinat mai mult de 200 de practici manageriale împământenite, autorii fiind angajați la 160 de companii diferite pe o perioadă de zece ani de zile." Această cercetare le-a permis să constate care dintre practicile manageriale duc într-adevăr la obținerea celor mai bune rezultate. Concluzia interesantă la care au ajuns autorii studiului este că, în absolut toate cazurile, companiile care aveau rezultate superioare față de celelalte companii din domeniul lor *excelau la patru practici manageriale fundamentale:*

1. **Strategie** – Punerea la punct și menținerea unei strategii clar definite și orientate.
2. **Executare** – Punerea la punct și menținerea unei execuțări operaționale ireproșabile.

3. **Cultură** – Punerea la punct și menținerea unei culturi orientate spre obținerea unui randament înalt.
4. **Structură** – Edificare și menținerea unei organizații versatile, flexibile și uniforme.

Figura 6.9

Proiectul Peren a ajuns totodată la concluzia că aceste companii *cultivau, în plus, încă două din patru practici manageriale secundare* – talent, inovație, spirit de conducător, fuziuni și achiziții. Gândiți-vă însă la primele patru practici manageriale *fundamentale* identificate. Nu coincid aceste practici, care au permis companiilor să-și depășească în mod spectaculos rivalele, cu ceea ce este descris în cele Patru Roluri ale Conducerii? Încă o dată, cuvinte diferite pentru aceleași principii fundamentale.

SEMNIFICAȚIA SECVENȚIALITĂȚII: *O metaforă din lumea sportului*

Aceste patru roluri sunt de asemenea foarte interdependente. Într-un anumit sens, se poate spune că ele sunt *secvențiale*. Dintr-un alt punct de vedere, ele sunt însă *simultane*. Ambele perspective sunt corecte. Sunt secvențiale pentru că mai întâi trebuie să dovedești că ești demn de încredere pentru a o câștiga, și abia după aceea să treci la alte roluri care descătușează potențialul uman. Sunt într-o egală măsură și simultane, în sensul că, o dată ce se formează o cultură bazată pe acest gen de conducere, trebuie să se acorde o atenție constantă tuturor celor patru procese, respectiv tuturor celor patru roluri.

Aș dori ca în continuare să ilustrez importanța secvențialității acestor patru roluri apelând la o comparație cu lumea sportului profesionist, în care, la fel ca în lumea afacerilor, concurența este extrem de acerbă. Dacă un sportiv profesionist merge în cantonament într-o formă fizică proastă – cu o putere *musculară* și stare cardiovasculară care lasă de dorit – lui îi va fi absolut imposibil să facă progresul scontat și să-și dezvolte *abilitățile* pe care dorește să le cizeleze. Iar dacă nu

reușește să-și dezvolte abilitățile respective, nu va putea să devină membru util al unei *echipe* pentru a participa la un sistem câștigător.

Cu alte cuvinte, dezvoltarea forței musculare precede dezvoltarea abilităților, iar dezvoltarea abilităților precede dezvoltarea echipei și a sistemului. Corpul este un sistem natural și este guvernat de legi naturale. Metafora din domeniul sportului constituie o imagine foarte adecvată și elocventă care dovedește că avem posibilitatea de a ne mări capacitatea și de a ne găsi vocea. Dezvoltarea personală precede cultivarea relațiilor de încredere în sânul organizației, iar relațiile de încredere constituie o premisă absolut necesară pentru edificarea unei organizații ale cărei constante sunt munca în echipă, cooperarea și contribuția în interes obștesc.

De pildă, să presupunem că o persoană nu este nici măcar capabilă să-și respecte promisiunile pe care și le face sieși – viața sa este lipsită de consecvență, imprevizibilă și dominată de capricii. Există vreun mod în care acest om ar putea ajunge să aibă relații sănătoase, de încredere reciprocă cu cei din jurul lui? Răspunsul ține de domeniul evidenței. Iar dacă ar exista o lipsă de încredere în relațiile cu persoanele din jur, ar putea acest om să spere să-și întemeieze o familie trainică sau să pună bazele unei echipe organizate care să aducă o contribuție semnificativă comunității? Și de această dată, răspunsul este evident: nu.

La fel cum un copil nu poate alerga înainte să facă primii pași sau nu poate face primii pași înainte să se târască, la fel cum nu putem face calcule diferențiale și integrale până nu stăpânim algebra și nu putem înțelege algebra până când nu deprindem noțiunile de bază ale aritmeticii, există o serie de lucruri care în mod necesar preced alte lucruri. O dată ce înțelegem importanța acestei secvențialități, vom vedea de ce, în pofida faptului că cele două acțiuni sunt interdependente, este absolut esențial ca mai întâi să ne străduim să ne găsim vocea *prin propriile noastre forțe* și abia apoi să *încercăm* să dezvoltăm abilitățile necesare pentru cultivarea relațiilor interumane bazate pe încredere și rezolvarea problemelor în mod creativ. Ulterior, efectul sinergic al relațiilor interumane bazate pe încredere devine fundamentul pe care se construiește o echipă de lucru sau o organizație de oameni care colaborează– echipe care sunt pe aceeași lungime de undă în ceea ce privește țelul urmărit și valorile definitorii, fiind dispuse să își joace rolul care le revine în contextul respectiv. În cele din urmă, indivizii, echipele de lucru și organizațiile sunt capabile să-și augmenteze influența prin deservirea și satisfacerea nevoilor clienților-țintă. A pune *serviciul făcut altcuiva deasupra propriei persoane* conferă sens tuturor celor trei nivele și ne conduce spre *Epoca Înțelepciunii*, cea de-a cincea epocă a civilizației.

Poate că cel mai bun mod de a ilustra importanța extraordinară și forța acestei secvențialități ar fi să vă relatez experiența pe care le-o provoc frecvent ascultătorilor mei atunci când mă aflu la catedră. Îl invit pe câte un bărbat care pare foarte solid și sănătos să vină în față și să facă douăzeci de flotări corecte, ținându-și spatele perfect drept. Dacă bărbatul respectiv este într-adevăr puternic și are o anumită experiență în practicarea regulată a exercițiilor fizice, el poate face acest număr de flotări fără eforturi prea mari. Și totuși, foarte puțini reușesc să le facă; chiar și cei care par foarte bine făcuți și sănătoși abia reușesc să treacă de cinci sau șase flotări.

Utilizând această analogie, aş sugera că, până când oamenii nu vor putea face douăzeci de „flotări" emoţionale în plan personal, ei nu vor avea puterea sau libertatea de a face treizeci de astfel de flotări, care sunt absolut necesare pentru a face faţă cu succes complexităţii şi pe alocuri dificultăţii care marchează relaţiile interumane. Iar până când el nu vor reuşi să facă cele cincizeci de flotări atât la nivel personal, cât şi la nivel relaţional, le va fi efectiv imposibil să construiască o echipă şi să cultive o cultură organizaţională a încrederii reciproce şi a obţinerii unui randament excepţional.

Pornind de la această secvenţialitate, ne deplasăm acum de la *dezvoltarea caracterului* pe care o implică găsirea *propriei voci* la *dezvoltarea abilităţilor* şi la *dezvoltarea echipei şi a sistemului,* necesare pentru a reuşi să îl ajutăm şi pe cel din jurul nostru să-şi găsească vocea în cadrul *organizaţiilor*.

CONCENTRARE ŞI ÎNDEPLINIREA OBIECTIVELOR: O SCHIŢĂ A RESTULUI CĂRŢII

Aşa cum ilustrează noua diagramă extinsă prezentată în paginile următoare, cele Patru Roluri reprezintă totodată calea superioară de „a-i inspira şi pe cei din jur să-şi găsească vocea" şi de obţinere a prestigiului organizaţional, pe când cele patru probleme organizaţionale cronice reprezintă calea inferioară, de împiedicare a celor din jur să-şi găsească vocea, ceea ce are drept consecinţă încorsetarea organizaţională şi mediocritatea.

Procesul de a le inspira celor din jur dorinţa de a-şi găsi vocea ar putea fi descris foarte succinct în câteva cuvinte: CONCENTRARE şi ÎNDEPLINIREA OBIECTIVELOR. *Concentrarea* constituie întruchiparea rolurilor privind modelarea şi găsirea căli care trebuie urmată; *îndeplinirea obiectivelor* materializează rolurile privind aliniere şi împuternicire. Restul cărţii vă va arăta cum trebuie să procedaţi pentru a transforma în DEPRINDERE Inspirarea Celor Din Jur Să-şi Găsească Vocea, prin dezvoltarea ATITUDINII, a ABILITĂŢILOR şi a CUNOŞTINŢELOR pe care le implică următoarele principii.

CONCENTRARE – Modelare şi Găsirea căii optime de urmat

1. **Vocea Influenţei.** A fi un *model* înseamnă a-ţi găsi mai întâi tu vocea (Prima parte), iar apoi a alege ATITUDINEA iniţiativei – a fi mereu gata să preiei iniţiativa pentru a-ţi mări influenţa, ori de câte ori apare ocazia (**capitolul 7**).
2. **Vocea Încrederii.** *Modelarea* caracterului şi a competenţelor creează baza cultivării încrederii în orice relaţie şi organizaţie. Nu putem avea încredere în cineva care nu este demn de încredere. CONŞTIENTIZAREA acestui principiu şi a principiilor pe care se bazează rolurile privind găsirea căli optime de urmat, alinierea şi împuternicirea angajaţilor este uşa către obţinerea influenţei (**capitolul 8**).
3. **Vocea şi Viteza Încrederii.** *Modelarea* implică de asemenea dezvoltarea foarte intensă a ABILITĂŢILOR de Cultivare a Încrederii (**capitolul 9**) şi

ceea ce am denumit **Voci în Concert** – crearea Soluțiilor care reprezintă a Treia Alternativă pentru dificultățile și diferendele pe care le aveți în relațiile cu cei din jur **(capitolul 10).**

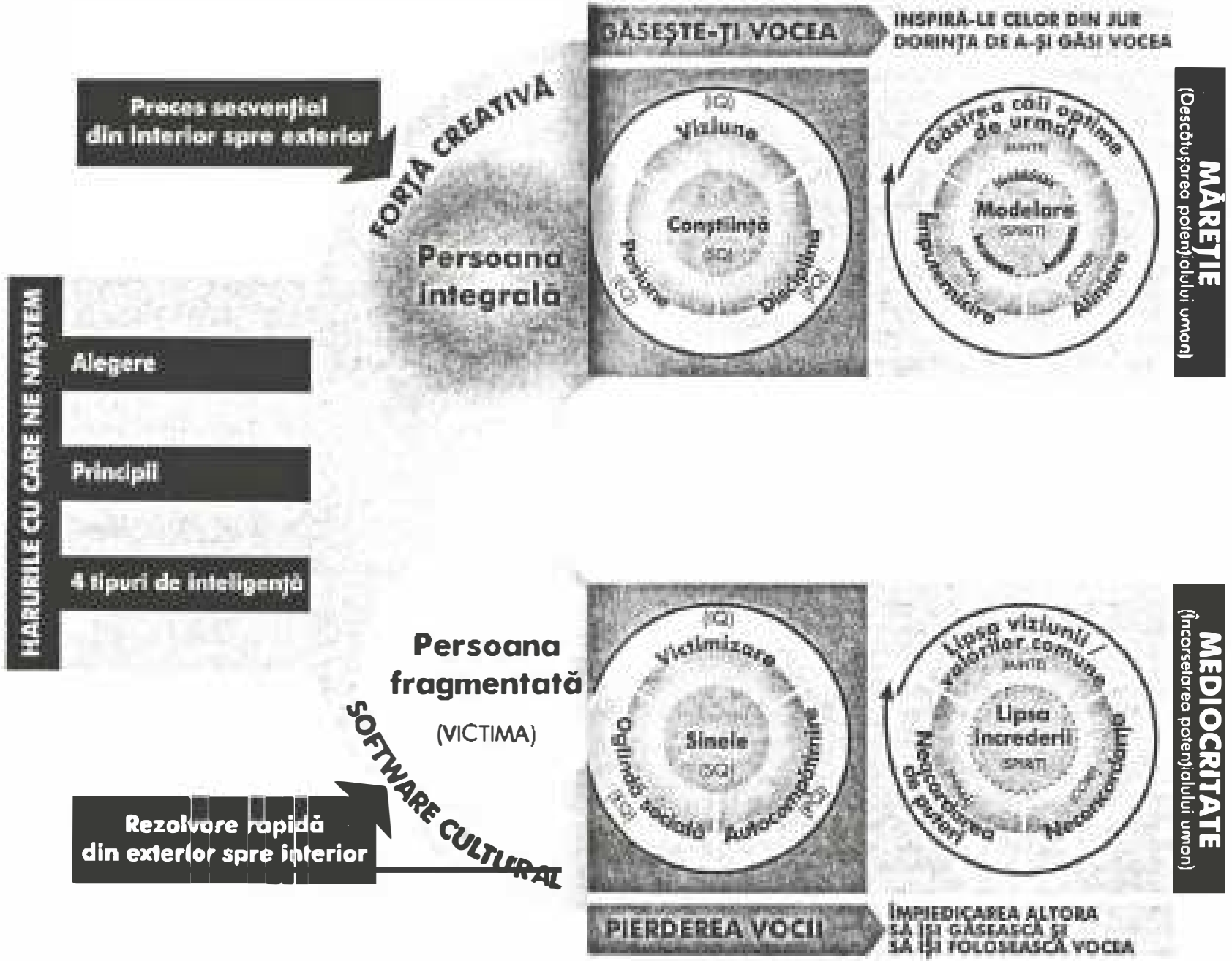
4. **O Voce Unică.** *Găsirea căii optime de urmat* presupune crearea, împreună cu cei din jurul dvs., a unei viziuni comune în privința celor mai presante priorități și a valorilor pe baza cărora veți soluționa prioritățile respective **(capitolul 11).**

ÎNDEPLINIREA OBIECTIVELOR – Aliniere și Împuternicire

5. **Vocea Îndeplinirii Obiectivelor.** *Alinierea* țelurilor și luarea de măsuri pentru ca sistemele să ducă la obținerea de rezultate **(capitolul 12).**
6. **Vocea Împuternicirii.** Descătușarea pasiunii și a talentului, eliminarea oricărui obstacol care ar putea sta în calea angajaților și apoi părăsirea scenei **(capitolul 13).** *Împuternicirea* constituie punctul ultim și decisiv al formării echipei de lucru, fiind punctul culminant al celor Patru Roluri ale Conducerii.

Capitolul 14 – Cea de-a 8-a Deprindere și Punctul Dulce vă vor arăta modul în care am abordat în această lucrare trei dimensiuni ale *măreției* – la nivel personal, la nivelul conducerii și al organizației. Veți afla cum acestea se combină și pot fi traduse în cele *Patru Discipline ale Îndeplinirii Obiectivelor*, care pot da posibilitatea organizației dvs. de a obține rezultate miraculoase în Epoca Profesionistului Cunoașterii.

Capitolul 15 – Utilizarea Înțeleaptă a Vocilor Noastre pentru A-l Sluji pe Cei din Jur este deznodământul care ilustrează modul în care Cea de-a 8-a Deprindere (Găsește-ți Vocea și Inspiră-le Celor Din Jur Dorința de A-și Găsi Vocea) ne va conduce în epoca următoare a vocii umanității – Epoca Înțelepciunii. Aș dori să reamintesc că această secțiune finală se încheie cu o serie de Întrebări și Răspunsuri – referitoare strict la cele mai frecvente întrebări cu care m-am confruntat de-a lungul anilor privind chestiunile discutate în cartea de față.



pag. 120-121

Figura 6.10

ÎNTREBĂRI ŞI RĂSPUNSURI

Î: Cum definiţi spiritul de conducător?

R: Sunt nevoit să repet, spiritul de conducător înseamnă a fi capabil să comunici valoarea şi potenţialul oamenilor într-un mod atât de clar, încât ei ajung să şi le recunoască singuri. Subliniez termenii de *valoare* şi *potenţial*. Oamenii trebuie să trăiască un sentiment intrinsec al *valorii* – şi anume faptul că ei au o valoare intrinsecă – făcând abstracţie totală de orice comparaţie cu alte persoane, de asemenea faptul că merită o dragoste necondiţionată, indiferent de comportamentul sau randamentul lor. Astfel, atunci când le comunici potenţialul pe care îl au şi creezi ocazii ca acest potenţial să fie utilizat şi dezvoltat, porneşti de la o bază solidă. A le comunica oamenilor potenţialul de care dispun şi a le insufla sentimentul valorii *extrinseci* înseamnă a încerca să construieşti castele de nisip, în acest caz potenţialul lor neputând fi niciodată optimizat.

Î: În ziua de azi există pe piaţă atât de multe cărţi care tratează tema conducerii companiilor – cu ce este superior materialul dvs. acestor lucrări?

R: Cu ce este superior materialul pe care îl prezint eu faţă de altele de acest gen? Aş spune că este vorba de cinci aspecte. În primul rând – *dezvoltarea secvenţială*. Nu cunosc nicio altă carte care să sublinieze necesitatea absolută a dezvoltării şi a integrării personale înainte de cultivarea la nivel relaţional a încrederii şi care să argumenteze cu insistenţă că atât dezvoltarea, cât şi integrarea personală sunt necesare înainte de a se putea trece la construirea organizaţiilor eficiente, trainice, inclusiv a familiilor. În al doilea rând – am optat pentru o abordare a *persoanei integrale*. Nu cunosc niciun alt material care să la în discuţie toate cele patru tipuri de inteligenţă şi care să atribuie cea mai mare importanţă inteligenţei spirituale, sau conştiinţei, în ghidarea celorlalte trei tipuri de inteligenţă. În al treilea rând – argumentaţia mea se bazează exclusiv pe *principii* eterne, universale şi evidente, spre deosebire de valorile pe care le au toţi oamenii sau toate organizaţiile, care însă pot să nu fie bazate pe principii. Precum ştiţi, valorile ne controlează comportamentul, dar principiile controlează consecinţele comportamentului nostru. Atunci când ridicăm un capăt al unui băţ, îl ridicăm automat şi pe celălalt. În al patrulea rând – cartea de faţă arată că a conduce o companie prin intermediul procesului de dezvoltare bazat pe principii poate deveni o *alegere* (autoritate morală), nemaifiind doar o poziţie oficială (autoritate oficială) şi argumentează ideea conform căreia secretul ajungerii în noua epocă a profesioniştilor cunoaşterii este ca gândirea să fie structurată în jurul conceptului de eliberare, nu de control şi constrângere; în jurul noţiunii de transformare, nu de translare. Cu alte cuvinte, lucrurile trebuie gestionate, dar pe oameni trebuie să îi conduci. În al cincilea rând – abordarea persoanei integrale este „scrisă cu litere mari" pentru organizaţii, inclusiv pentru familii, pe coordonatele celor *Patru Roluri ale Conducerii* – modelare, găsirea căli optime de urmat, aliniere şi împuternicire. Aceasta este o paradigmă explicativă uimitor de solidă, care

poate fi utilizată pentru a diagnostica aproape orice problemă sau dificultate care poate surveni, permițând identificarea etapelor necesare pentru soluționarea acestor probleme.

Î: Este posibil să-i înveți pe oameni cum să conducă?

R: Nu, nu este, dar de multe ori acest lucru se poate totuși învăța. Repet că esențial este să exersăm spațiul dintre stimul, adică predarea unei/unor noțiuni, și răspuns, adică învățarea noțiunilor respective, și dacă oamenii își exercită libertatea de a alege pentru a învăța care sunt trăsăturile cunoștințelor, ale abilităților și ale caracterului asociate cu conducerea (viziune, disciplină, pasiune și conștiință), ei vor învăța să fie genul de conducători pe care ceilalți vor fi fericiți să-i urmeze. Dintr-un punct de vedere foarte realist, atât conducătorul, cât și subalternul său urmează niște principii foarte bine definite. În ultimă instanță, o bună echipă de conducători este o echipă complementară, în care punctele forte ale angajaților devin productive și slăbiciunile lor devin irelevante, în virtutea punctelor forte ale colegilor de serviciu.

Capitolul 7

VOCEA INFLUENȚEI – FII MEREU GATA SĂ IEI INIȚIATIVA

Trebuie să devenim noi înșine întruchiparea schimbării pe care o căutăm în lume.

GANDHI

MODELAREA reprezintă punctul crucial și spiritul oricărui efort de a conduce. Ea începe cu Găsirea Vocii – dezvoltarea celor patru tipuri de inteligență și exprimarea vocii dvs. prin viziune, disciplină, pasiune și

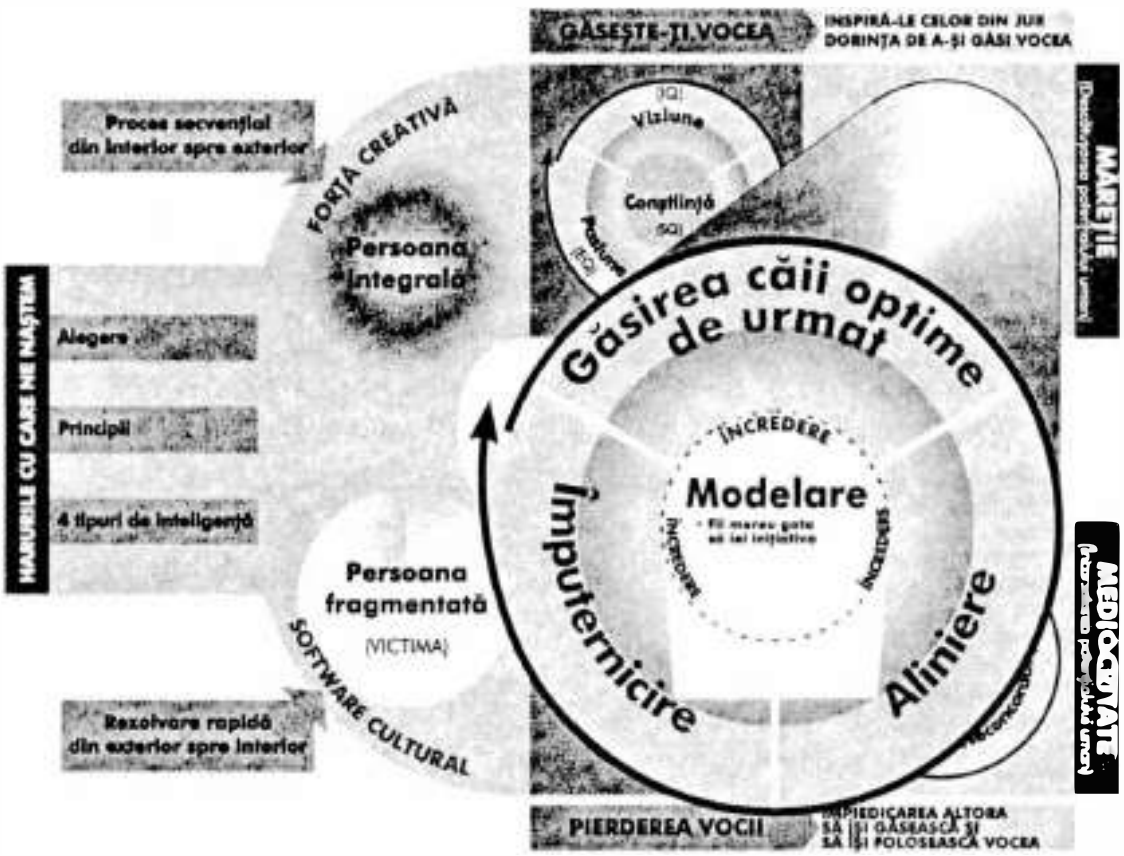


Figura 7.1

conștiință. Modelarea acestor caracteristici de conducere personală modifică și schimbă în mod fundamental celelalte trei roluri.

Modelarea se realizează preponderent *pe durata* celorlalte trei roluri. Ea se realizează, totodată, *înaintea* acestora, ceea ce aduce un sentiment de încredere față de conducător. Dar spiritul de conducător acționează cu adevărat doar atunci când oamenii văd cu propriii ochi cum o persoană călăuzită de conștiință modelează procesele de găsire a căii optime de urmat, de aliniere și împuternicire. Abia atunci ajung oamenii să-și dea seama cât de respectați, apreciați și prețuiți sunt. De ce? Pentru că li se cere părerea. Contribuția lor este respectată și experiența unică a fiecăruia dintre ei este prețuită. Sunt într-adevăr implicați în procesul alegerii celei mai bune căi, devenind astfel, nemijlocit, participanți. Nu aud doar cuvinte goale referitoare la declarația privind misiunea și planul strategic al companiei. Li se solicită sprijinul pentru elaborarea acestora și astfel, într-un anumit sens, sunt și ei proprietarii acestora. Sau, în cazul în care declarația misiunii și planul strategic al organizației au fost elaborate înainte să li se solicite participarea, ei se identifică cu ele fie datorită faptului că au ales aceasta în deplină cunoștință de cauză înainte să vină în organizație, fie datorită admirației pe care o simt față de conducătorul model.

Uneori, *identificarea* mentală și emoțională constituie o forță mai mare decât implicarea efectivă. Adepții lui Gandhi, Martin Luther King sau Nelson Mandela dovedesc acest lucru cu prisosință. Poate chiar dvs. ați admirat o persoană atât de mult, încât ați ajuns să vă identificați complet cu viziunea persoanei respective, și aceasta în pofida faptului că nu ați participat deloc la crearea acelei viziuni. Acesta este sensul termenului de identificare. El degajă o copleșitoare forță psihologică, uneori mai mare decât participarea efectivă la crearea viziunii. Aceasta se întâmplă mai frecvent în cazul viziunii și al planificării strategice decât în cazul valorilor. Vizionarii și strategii genlall al umanității sunt adesea absolut unici, lucru dovedit de însăși cultura formată în jurul lor sau în jurul numelor lor – dar, trebuie subliniat încă o dată, numai atunci când există încredere reciprocă. Cu toate acestea, în ultimă analiză, identificarea se bazează pe un anumit gen de *implicare*, fie în mod direct, fie indirect.

De asemenea, modelarea nu este realizată de un singur individ, ci reprezintă opera unei *echipe*. Când aveți o echipă de angajați care e formată pe baza punctelor forte ale fiecărui membru al echipei și organizată în așa fel încât slăbiciunile individuale să nu aibă nici o relelvanță, atunci organizația respectivă este realmente puternică. Așadar, atunci când ne gândim la modelare, trebuie să ne gândim atât la un individ, cât și la o *echipă complementară*. Spiritul unei echipe complementare este că membrul component este cooptat în echipă pentru a-și asuma un rol unic, acela de a compensa slăbiciunile altor membri al echipei. El nu se află în echipă pentru a identifica și a se concentra asupra slăbiciunilor colegilor de echipă, sau pentru a-i vorbi de rău pe la spate. Ați fost ales membru al echipei tocmai pentru a compensa slăbiciunile sau lipsurile lor, în aceeași măsură în care el compensează slăbiciunile dvs. Nici un om nu are numai puncte forte, și foarte puțini oameni sunt suficient de versatili pentru a putea fi excelenți în toate rolurile. Respectul reciproc devine astfel un imperativ moral.

ATITUDINEA INFLUENȚEI

Deprinderea de a răspunde dorinței interioare de a ne afla în postura de a face diferența, de a ne bucura de prestigiu, de a ne extinde influența asupra oamenilor și a cauzelor pe care le prețuim cel mai mult este determinat de o anume ATITUDINE, o alegere – alegerea de a folosi *vocea influenței*.

CÂND DISCUT LA CATEDRĂ despre principiile prezentate în această carte, îmi place întotdeauna să îmi rezerv timp și pentru întrebări, fie chiar în timpul cursului, fie la sfârșitul cursurilor. Inevitabil, există o persoană care ridică mâna și spune ceva în genul: „Domnule profesor Covey, principiile acestea sunt extraordinare. Cred în ele. Mi-aș dori foarte mult să mi le pot însuși și să pot trăi conform lor. Dar nici nu vă dați seama cum e când lucrezi într-o organizație ca aceea în care lucrez eu. Dacă ați avea un șef cum am, eu aș înțelege că efectiv nu am cum să fac ceea ce spuneți dvs. Ce să fac?" În astfel de momente, gândirea lor pare să se materializeze și ai impresia că o vezi în amfiteatru. Pentru ei nu există decât două alternative. „Șeful meu e un cretin și n-o să se schimbe niciodată. N-am de ales: ori plec (dar nu-mi pot permite asta), ori fac tot ce pot să mă descurc așa și să încerc să rezist."

Când predau aceste principii și explic modul în care ele se aplică în cazul căsătoriei și al familiei, doamnele vin la mine și spun toate practic același lucru despre soții lor, iar soții spun același lucru despre soțiile lor: „Dacă ați avea măcar cea mai vagă idee cum e bărbatul meu, ați înțelege ce vreau să spun. Căsnicia asta nu are cum să meargă." Iarăși, două alternative: ori pleci, ori reziști cât poți și strângi din dinți.

Cât de ușor e pentru oameni să gândească: „Sunt o victimă; am încercat în toate felurile; n-am ce altceva să mai fac; m-am blocat, sunt la capătul puterilor." Se simt frustrați și sunt nefericiți, dar nu văd nici o altă opțiune.

> A poza în victimă înseamnă a renunța la viitor.

Răspunsul meu la întrebarea lor îi șochează de obicei. Pot vedea după ochii lor care se deschid larg că unii dintre ei se simt chiar ofensați. Le spun următoarele cuvinte:

„De fiecare dată când aveți impresia că problema e undeva *în afară*, însuși *acest gând* este de fapt problema dvs."

„Adică vreți să spuneți că mi se pare doar, și că de fapt eu sunt de vină?" răspund unii dintre ei.

„Ceea ce vreau să spun este că ori de câte ori vă închideți sau limitați viața emoțională la slăbiciunile unei alte persoane, renunțați automat la libertatea dvs. emoțională și o dați persoanei respective, dându-i totodată permisiunea să continue să vă amărască viața." Trecutul tău îți ține viitorul ostatic.

În mod evident, aici este vorba despre o problemă relațională, însă până când oamenii nu vor reuși să-și găsească propria voce, le va fi absolut imposibil să aibă maturitatea, încrederea în propriile forțe sau forța de caracter pentru a aplica soluția bazată pe principii în fața șefului „cretin." Pe de altă parte, este posibil ca ei să aibă deja o forță interioară, fără însă să-și fi dezvoltat încă abilitățile care se formează cu răbdare și exercițiu constant.

În interacțiunea continuă din perioada cursurilor, ei nu primesc decât foarte rar răspunsurile la care s-ar aștepta și există destule divergențe de opinie, dar în cele din urmă ajungem la punctul în care interlocutorii mei recunosc că nu sunt victime – că își pot alege răspunsul față de comportamentul celuilalt. Societatea contemporană este un mediu extrem de propice pentru atitudinile de victimizare și blamare, pe care le provoacă și „consolidează" în permanență. Dar dvs. și cu mine avem puterea de a ne folosi harurile pentru a deveni forța creatoare în viața noastră și a alege o abordare care va mări influența noastră în orice organizație. Putem deveni conducătorii șefilor noștri.

FILOZOFIA INFLUENȚEI LA VECHII GRECI

Filozofia grecească a influenței, denumită *etos*, *patos*, *logos* reprezintă o schiță excelentă a procesului de mărire a influenței (vezi figura 7.2).

Termenul de *etos* se referă în esență la natura dvs. etică, la credibilitatea dvs. personală, la cât de multă încredere au cei din jur în integritatea și competența dvs. Atunci când un om își respectă constant și principial promisiunile și nu înșală așteptările altora, ei/ea are etos. *SQ*.

Figura 7.2

Patos înseamnă empatie – respectiv latura sentimentală. El se referă la capacitatea de a înțelege sentimentele unei alte persoane, nevoile sale, abilitatea de a cunoaște instinctiv modul în care o altă persoană vede realitatea și de a ști ce încearcă ea să comunice – toate acestea fără nici o greutate. *EQ*.

Termenul de *logos* se referă în principal la logică. El desemnează puterea persuasivă a gândirii și a argumentației dvs. *IQ*.

Secvențialitatea este, desigur, extrem de importantă. A apela la logos înainte ca oamenii să se simtă înțeleși este inutil; la fel de inutil este și să încerci să te faci înțeles atunci când nu există încredere în caracterul tău.

CU CÂȚIVA ANI ÎN URMĂ, am ținut o serie de cursuri pentru o echipă de lucru numită Twenty Group (Grup Douăzeci) – un grup de douăzeci de agenți generali de asigurări care se întâlneau trimestrial la un forum pentru a face un schimb de idei în cadrul unui colocviu organizat de compania la care erau angajați. Timp de doi ani, eu am fost persoana însărcinată cu conducerea acestor discuții. Îmi aduc aminte că, la o întâlnire pe care am avut-o în ianuarie, toți se plângeau și protestau în legătură cu calitatea slabă a programului de instruire și perfecționare din compania lor. Iar ultima picătură din pahar a fost la un moment dat, chiar înainte de Crăciun, în timpul marii ceremonii internaționale de decernare a premiilor organizate în Hawaii, unde petrecuserăm câteva zile împreună, ei având o perioadă de instruire și perfecționare profesională. Programul de instruire nu a inclus nici un schimb de idei sau seminar de discuții. În cel mai bun caz, se poate spune că a fost un spectacol foarte scump și impresionant cu jocuri de lumini și laser. Ei mi s-au plâns că acesta era programul tipic de instruire care li se făcea și că, fiind complet inutil, el nu avea cum să „reziste" prea mult.

Moment în care eu l-am întrebat de ce nu-și schimbă programul de instruire și perfecționare profesională. Ei mi-au răspuns: „Asta nu e rolul nostru; nu noi decidem lucrul ăsta." Le-am spus că, decât să tragă mâța de coadă, mai bine și-ar lua inima în dinți și, dacă într-adevăr erau hotărâți să schimbe ceva, până la urmă vor reuși să găsească o cale. Persoanele respective se numărau printre cei mai buni agenți generali de asigurare din întreaga companie și se bucurau de o foarte mare credibilitate, adică *etos*. Puteau intra și discuta cu oricine din orice companie din țară. Le-am sugerat să facă o cerere detaliată persoanelor din conducerea companiei, în care să înceapă prin a descrie punctul de vedere (*patos*) al acestor conducători la fel de bine sau, eventual, chiar mai bine decât ar fi făcut-o ei înșiși – după care să adauge și sentimentele de îngrijorare provocate de desfășurarea programului și de conținutul lui efectiv, descriind inclusiv minunatele ceremonii, organizate și orchestrate atât de fastuos. Scopul pe care îl propuneam era să descrie aceste preocupări cât se poate de amănunțit, pentru ca directorii executivi ai companiei să ajungă să se simtă înțeleși atât de bine, încât să accepte acel *logos*, sau logică, a recomandărilor făcute de cursanți privind calitatea programului de instruire.

Imediat după această discuție, ei au ales doi reprezentanți pe care i-au trimis să discute nu numai cu președintele general și cu directorul companiei, ci și cu persoana care conducea programul de instruire și perfecționare. Le-au explicat

acestora în detaliu tot ceea ce îl preocupa, le-au descris abordarea pentru care optase compania și motivele pentru care fusese aleasă această abordare, precum și dificultățile de ordin economic, politic și cultural care impuneau efectuarea unei schimbări. Au continuat această descriere atât de mult, până când, la un moment dat, a devenit evident pentru cei doi conducători al companiei că sunt pe deplin înțeleși. De îndată ce s-au simțit înțeleși, el au devenit foarte receptivi la influențe (cheia pentru a-ți crește influența este ca întotdeauna mai întâi să fii tu însuți influențat, adică mai întâi să fii tu însuți deschis și să cauți să înțelegi). Ca să revenim la „mesagerii" noștri, directorii le-au cerut efectiv celor doi agenți generali să le spună ce recomandări au pentru îmbunătățirea situației, iar aceștia nu numai că le-au făcut recomandările respective, ci le-au prezentat și un plan de acțiune, care se referea la toate problemele economice, politice și culturale pe care le descriseseră înainte.

Cei doi conducători al companiei au fost profund impresionați de această discuție. Cu toate că recomandarea principală era să se înceapă punerea la punct a unui program pilot, președintele și directorul executiv au hotărât numaidecât că programul respectiv va fi folosit pe viitor la nivelul întregii companii.

La următoarea noastră întâlnire trimestrială, mi-au spus ce se întâmplase. Așa că i-am întrebat: „Acum ce ați vrea să faceți – ce alt lucru prostesc care se întâmplă în compania voastră ați vrea să schimbați?" Acest Grup Douăzeci a fost literalmente uimit să vadă ce putere dobândise – să vadă că inițiativa și curajul lor dăduseră asemenea rezultate. Ca din senin, au încetat să se vaite, să protesteze și să șoptească, și au început să vorbească din ce în ce mai mult despre responsabilități. Și, în timp ce fiecare își ara bucățica sa de pământ, perspectiva lor devenea tot mai amplă, fiecare văzând terenuri tot mai mari, pe măsură ce orizontul lor se lărgea. Au început să-l vadă pe directorii executivi ca pe niște oameni obișnuiți, care se chinuiau, ca și el, zi de zi, și care aveau nevoie de modele mai mult decât de critici, de surse de lumină mai mult decât de surse de judecăți.

Această relatare ilustrează clar abordarea din interior spre exterior și puterea el. Amintiți-vă că de fiecare dată când vă gândiți că problema pe care o aveți este undeva în afara dvs., *însuși acest gând* este problema dvs.

Sper că am arătat clar modul în care puteți deveni un catalizator al schimbării în orice situație dată, preluând inițiativa, fiind empatic, cultivând etosul, concentrându-vă și acționând asupra acelor lucruri care se află în sfera dvs. de influență. Voi sublinia iarăși, procedând astfel, veți deveni efectiv conducătorul șefului dvs. Aceasta datorită faptului că, deși șeful dvs. are autoritate oficială, dvs. aveți autoritate morală și puterea de a influența.

FII MEREU GATA SĂ IEI INIȚIATIVA

Înțeleg că celebrul autor Buckminster Fuller, uluitor prin fluența sa discursivă și spiritul său inventiv, inclusiv în domeniul lexical, și-a ales ca epitaf pe mormânt cuvintele: „Doar un trimmer." Un trimmer este un dispozitiv instalat pe un vas sau pe un avion, ca un fel de cârmă mică ce acționează asupra cârmei mari, care

UN OM CARE PREIA MEREU INIȚIATIVA / TRIMMER
Definiție: Cârma mică ce acționează asupra cârmei mari, care imprimă direcție vasului.

Figura 7.3

imprimă direcţie vasului (vezi figura7.3). Grupul Douăzeci, de care am amintit mai devreme, a fost asemănător acestei cârme, la fel ca Gandhi.

În opinia mea, există numeroase astfel de persoane în orice organizaţie – în afaceri, în guvern, şcoli, familii, organizaţii non-profit şi organizaţii comunitare – oameni care pot conduce şi îşi pot mări influenţa indiferent de poziţia ierarhică pe care o ocupă. Aceşti oameni pot acţiona în aşa fel la nivelul echipei lor de lucru sau al departamentului lor, încât efectul asupra întregii organizaţii este unul pozitiv. Liderul-trimmer obişnuieşte să preia mereu iniţiativa în Cercul său de Influenţă (vezi figura 7.4), indiferent cât de mic este acest cerc.

Figura 7.4

Pentru o ilustrare a acestui argument, am utilizat această diagramă, compusă din două cercuri concentrice, cel exterior fiind Cercul Preocupărilor (reprezentând lucrurile care vă preocupă şi interesează), iar cel interior, Cercul Influenţei (reprezentând lucrurile asupra cărora aveţi control sau influenţă). Diagrama indică de asemenea faptul că slujba unei persoane obişnuite se situează preponderent în afara Cercului de Influenţă al persoanei respective.

În capitolul 1, am început prin a cita o serie de date absolut uluitoare furnizate de un studiu realizat de organizaţia Harris Interactive, care a utilizat Chestionarul

nostru xQ (Execution Quotient – Coeficentul de îndeplinire a obiectivelor). Întrucât concluziile acestei cercetări sunt extrem de relevante, voi continua pe parcursul acestei cărți să mă refer și la alte concluzii la care a ajuns acest studiu. Pentru că subiectul discuției noastre este influența, este interesant de știut că numai 31 % dintre cei care au răspuns la chestionarul xQ spun că preferă să se concentreze asupra lucrurilor pe care le pot influența nemijlocit, și nu asupra lucrurilor pe care nu le pot influența direct. Conducătorii-trimmer – indiferent de poziția oficială pe care o dețin într-o companie – își aplică viziunea, disciplina, pasiunea și conștiința pe o zonă mai mare, care ajunge în exteriorul Cercului lor de influență, provocând astfel o extindere a acestela. În foarte multe cazuri, acești oameni nu ocupă posturi importante și nu se află în apropierea persoanelor din vârful ierarhiei companiilor.

A prelua inițiativa reprezintă o formă de conștientizare a împuternicirii. Nici un conducător oficial nu v-a acordat vreo putere specială. Structura organizațională nu v-a acordat vreo putere specială. Fișa postului dvs. nu v-a acordat vreo putere specială. Puterea v-o acordați dvs. singur, pornind de la chestiunea, problema sau provocarea căreia trebuie să-i faceți față. Procedând astfel, vă asumați inițiativa sau puterea într-o măsură judicioasă.

> Întrebarea cheie este întotdeauna următoarea:
> Care este cel mai bun lucru pe care îl pot face în situația asta?

7 NIVELURI DE INIȚIATIVĂ ȘI AUTO-ÎMPUTERNICIRE

În diagrama prezentată mai jos (vezi figura 7.5), veți vedea un continuum de 7 Niveluri de Inițiativă – pornind de la „Aștept până când mi se spune," la cel mai

Figura 7.5

de jos nivel de inițiativă, continuând cu „Întreb," „Recomand" și „Intenționez să recomand", „Acționez și fac imediat un raport," „Acționez și fac un raport periodic" și terminând cu imperativul simplu „Acționez!", care se află exact la centrul abilității dvs. de a controla și de a influența.

Veți alege nivelul de inițiativă pe care să-l utilizați, în funcție de poziția pe care o ocupă sarcina pe care o aveți de îndeplinit în raport cu Cercul dvs. de Influență (în interiorul sau în exteriorul acestuia). Această decizie necesită multă sensibilitate situațională și o judecată atentă dar, încet-încet, Cercul dvs. de Influență se va extinde.

Alegerea propriului nostru nivel de inițiativă lărgește definiția pe care am dat-o „vocii," în așa fel încât vom reuși să ne găsim vocea în orice împrejurări. Lucrul acesta s-ar putea întâmpla într-o slujbă care nu ne place câtuși de puțin. Exersând preluarea inițiativei la un anumit nivel, putem schimba datele problemei în slujba respectivă sau îi putem influența pe alții care se află în Cercul nostru de Influență, deși nu ne sunt colegi de serviciu.

Ne putem strădui să avem un randament excelent în profesiunea pe care o avem în prezent. Standardele după care ne evaluăm rezultatele pot fi cele mai înalte performanțe pe plan mondial, și nu standardele naționale/regionale/locale. Un avocat poate încerca să semene mai mult cu un pacifist. Un profesor poate prelua ceva de la un cioban care își îngrijește oile, fiind totodată mentor și antrenor. Un doctor își poate concentra atenția într-o măsură mai mare și educării și prevenirii bolilor, ocupându-se de o persoană în ansamblul ei, și nu exclusiv de părți ale corpului, de tehnologie și chimie. Un părinte își poate stabili ca obiectiv obținerea unei interacțiuni pozitive cu copilul, interacțiune care să se ridice la cifra de 80%, rezervându-și doar 20% din timp pentru a limita, a corecta și a disciplina. Agentul de vânzare își poate îndrepta atenția mai mult spre nevoile clientului și își poate adapta produsul sau serviciile cu integritate. Specialistul în domeniul marketingului poate garanta integritatea proceselor de promovare și de desfacere a mărfii. Directorul executiv al companiei și-ar putea propune să promită mai puțin și să producă mai mult. Pe scurt, putem promova aceste principii oricând și oriunde, în orice domeniu de activitate, iar uneori este nevoie ca argumentația noastră să fie deosebit de convingătoare.

SĂ EXAMINĂM ÎN CONTINUARE FIECARE DINTRE nivelurile de inițiativă.

1. Aștept până când mi se spune.

Această atitudine denotă o preocupare care se situează în mod evident *în exteriorul* Cercului dvs. de Influență, dar și în afara fișei postului dvs. Conform acestei mentalități, nu aveți altceva de făcut decât să așteptați. Nu vreți să faceți munca altcuiva. Nu vă propuneți să faceți recomandări despre lucruri care se află în exteriorul Cercului dvs. de Influență. Există o serie de motive pentru care oamenii nu ar avea încredere în recomandările dvs. Probabil că aceștia ar considera că recomandările dvs. sunt extrem de nepotrivite, catalogându-vă

atitudinea ca exagerată. Acționarea în zone care se află mult în afara Cercului dvs. de Influență ar face de fapt ca acesta să devină mai mic.

Așadar, ce puteți face? Ce altceva decât să zâmbiți, împăcat cu toți și cu toate - ca în Rugăciunea pentru Pace Sufletească, promovată de Organizația Alcoolicilor Anonimi:

Doamne, dă-mi pacea sufletească
Să accept tot ce nu pot schimba,
Curaj să schimb tot ce pot schimba,
Și înțelepciunea de a cunoaște diferența.

Sunteți hotărât să nu vă mai irosiți energia cu lucruri pe care nu le puteți schimba sau influența. Totuși, dacă aveți o anumită influență asupra cuiva care poate face ceva în acest sens, situația e cu totul alta. Atunci ați putea trece la un nivel mai înalt al inițiativei și al auto-împuternicirii.

Însă nu este deloc ușor doar să zâmbești și să stai deoparte, nepropunându-ți nimic. Mulți oameni sunt obsedați de lucruri stupide pe care nu au cum să le schimbe în prezent. Colegii de serviciu își spun unul altuia povești din timpul războiului și își „masează" inimile cu lucrurile pe care nu le pot schimba. Aceasta însă nu face decât să le slăbească abilitatea de a provoca o schimbare, cât de neînsemnată, în domeniile sau în sfera de preocupări în care chiar *pot* face ceva. Și în acest caz, trecutul acestor oameni le ține viitorul ostatic.

În continuare, acești oameni cad în capcana codependenței care se deschide spre ceea ce, așa cum am mai spus, constituie cele cinci cancere emoționale în faza de metastază: critica, protestul, comparațiile, concurența și obsesia de a-l întrece pe alții. Persoanele care nu simt în sinea lor o siguranță interioară o caută în afara lor. Întrucât sunt codependente față de mediu, adoptă aceste tipuri de comportament distructiv, cancerigen.

Aceste cinci genuri de cancer emoțional duc literalmente la metastazarea celulelor lor cancerigene la nivelul relațiilor interumane, iar uneori și la nivelul întregii culturi. În acest punct, organizația este atât de puternic polarizată, atât de divizată, încât este aproape imposibil să le oferi clienților produse sau servicii de calitate înaltă.

CELE CINCI TIPURI DE COMPORTAMNT CANCERIGEN

- **Critică**
- **Protest**
- **Comparații**
- **Concurență**
- **Obsesia de a-l întrece pe alții**

Figura 7.5

O observație despre concurență: deși concurența îndreptată spre dobândirea simțului valorii în cadrul relațiilor interumane, al familiilor și colectivelor de muncă are un efect negativ, cred că ea poate fi extrem de benefică în domenii precum atletismul sau piața de mărfuri, de pildă. În aceste cazuri, ea determină oamenii sau organizațiile să obțină rezultate cât mai bune cu putință. Pe piața de mărfuri, îi puteți considera pe concurenții dvs. ca fiind profesorii care vă oferă standardele conform cărora vă puteți autoevalua. Cu toate că încercați să vă depășiți concurenții, în fond încercați să vă ajutați mai mult clienții și să învățați de la cei care fac acest lucru mai bine sau mai rapid decât dvs. Aceasta este constanta sistemului economiei libere: concurența pe piața de mărfuri și cooperarea la nivelul locului de muncă. Să nu uităm că trebuie să fim „bilingvi" și să evităm pericolul mentalității înguste asupra căruia ne avertiza Abraham Maslow: „Cel care se pricepe să dea cu ciocanul tinde să-și închipuie că totul pe lumea asta este un cui."

2. Întreb.

Ar fi rezonabil și logic să puneți o întrebare în legătură cu ceva care se află *în cadrul* fișei postului dvs., dar *în afara* Cercului dvs. de Influență. Datorită faptului că lucrul respectiv se află în exteriorul Cercului dvs. de Influență, nu prea puteți face mare lucru; deoarece însă aceasta vă afectează activitatea, cei mai mulți oameni ar considera că sunteți îndreptățit ca măcar să formulați o întrebare. În cazul în care întrebarea este inteligentă și constituie rezultatul unei analize aprofundate și al unei gândiri atente, ea ar putea produce o impresie foarte bună și v-ar putea mări Cercul de Influență.

3. Recomand.

Unde ați plasa „Fac o recomandare"? Cel mai nimerit loc ar fi chiar la marginea din exterior a Cercului dvs. de Influență. Faceți o recomandare care nu intră în atribuțiile prevăzute de fișa postului și se află la marginea exterioară a Cercului dvs. de Influență.

O ilustrare foarte bună a celui de-al treilea nivel de inițiativă și auto-împuternicire poate fi găsită în doctrina militară a Codului de Muncă al Personalului:

1. Analizează problema.
2. Găsește soluții alternative și recomandabile.
3. Pune la punct etapele recomandabile pentru soluționarea problemei.
4. Încorporează o conștientizare a tuturor realităților (politică, socială, competențe economice etc.).
5. Fă o recomandare care să nu albă nevoie decât de o singură semnătură.

Codul de Muncă al Personalului impune ca superiorul în funcție să aștepte până obține cea mai bună recomandare. În primul rând, el le solicită subalternilor să se gândească atent la toate problemele existente. Apoi, după o analiză minuțioasă și completă, subalternii au datoria de a veni cu o recomandare finală. Superiorul nu studiază decât această recomandare finală.

În aplicarea Codului de Muncă al Personalului, persoanele din eșaloanele militare superioare nu salvează subalternii cu întrebări puse în pripă și răspunsuri facile, cu toate că în unele cazuri și le-ar putea dori. Dacă superiorul nu așteaptă până când toate aceste etape sunt parcurse, el și-ar „trișa" subalternii, nedându-le acestora posibilitatea să se perfecționeze – iar el, la rândul lor, ar trișa unitatea militară irosind timp. Mai mult decât atât, oamenii nu pot fi considerați răspunzători de rezultatele pe care le obțin dacă li se spune pas cu pas ce să facă.

Odată, când mă aflam în Sicilia, i-am spus unui general care nu prea era dispus să atace că aveam mare încredere în el. Pentru a-i demonstra că nu minteam, am plecat imediat la unitate și l-am lăsat singur.

Nu le spuneți niciodată oamenilor ce să facă
Și veți fi surpins de ingeniozitatea lor.1

GENERALUL GEORGE S. PATTON

Se poate vedea că această atitudine scutește superiorul de foarte multe eforturi și evită pierderea timpului, ea impunând totodată asumarea unei inițiative mai mari din partea subalternilor. Lucrul acesta mi-a fost dovedit în nenumărate rânduri. În același timp, această atitudine duce la lărgirea imediată a Cercului de Influență.*

4. „Intenționez să recomand."

„Intenționez să fac o recomandare" se află cu o crestătură mai sus pe răbojul inițiativei față de punctul anterior, fiind totodată o extindere a acestuia. Am învățat acest principiu pentru prima dată în viață în timp ce călătoream în preajma Insulelor din Hawaii la bordul USS *Santa Fe*, un submarin nuclear în valoare de mai multe miliarde de dolari. Îmi amintesc ce priveliște minunată am admirat în timp ce stăteam pe punte împreună cu ofițerul comandant, căpitanul David Marquett, când părăseam portul din Marea Lahaina, și vedeam acel tub masiv, negru la o sută

* Pentru a primi gratuit un exemplar al unui articol complet despre Codul de Muncă al Personalului, accesați adresa www.The8thHabit.com/offers.

de yarzi în fața noastră (aproximativ cât lungimea unui teren de fotbal american) și la circa o sută de picioare în jos, străbătând apa mării.

În timp ce eu și căpitanul purtam o conversație, un ofițer s-a apropiat de noi și a spus: „Căpitane, intenționez să cobor ambarcațiunea la patru sute de picioare." Căpitanul a întrebat: „Care este sonorizarea (adică adâncimea fundului mării)?" Ofițerul a răspuns: „În jur de opt sute de picioare." „Ce indică sonarul (dispozitivul electronic care simte alte vase, bărci, submarine sau corpuri fizice)?" Ofițerul a replicat: „Nimic, numai pești." Căpitanul a răspuns: „Mai așteaptă încă douăzeci de minute – apoi ești liber să faci ceea ce intenționai să faci."

În acea zi, oamenii au continuat să vină la căpitan și să-l spună: „Am de gând să fac asta," sau „Am de gând să fac ala." Căpitanul obișnuia să le pună una sau mai multe întrebări, după care spunea: „De acord." Câteodată, nici nu mai punea nici o întrebare și spunea doar: „De acord." Căpitanul nu dădea el însuși confirmare decât „vârfului aisbergului" din toate deciziile care trebuia luate. Cea mai mare parte a „aisbergului" deciziilor – restul de 95% – erau rezolvate fără absolut nici o implicare sau confirmare a căpitanului.

L-am întrebat pe căpitan cum și-ar putea descrie stilul de conducere. Mi-a răspuns că voia să le acorde cât mai multe puteri oamenilor săi, respectând evident cu strictețe limitele prevăzute de codul militar naval. Se gândea că dacă le cerea să identifice nu numai o anumită problemă, ci și soluția problemei respective, ei vor începe să se considere ca fiind o verigă extrem de importantă a lanțului de comandă. Această strategie a sa a dus la o maturizare atât de evidentă a culturii, încât ofițeril și marinarii au început să-și mărturisească părerile și intențiile privind autoritatea decizională a căpitanului.

„Intenționez să recomand" reprezintă o cu totul altă nuanță decât „Recomand." Persoana care folosește prima formulă a analizat mai mult și, ca atare, este gata să ducă acțiunea la bun sfârșit de îndată ce ea este aprobată. Această persoană a identificat nu numai care este problema, ci a găsit și soluția, fiind gata să o implementeze.

Marinarii respectivi trăiau sentimentul că își pot aduce o contribuție – ceea ce, cum îmi spuneau ei, nu trăiseră până atunci cu alți căpitani, pe vremea când nu depășiseră încă stadiul „Aștept până când mi se spune." Acesta este motivul pentru care „Intenționez să" se află în marginea exterioară a Cercului de Influență și a fișei postului. Împuternicirea efectivă și semnificativă reduce considerabil fluctuația de personal – respectiv pierderea celor mai buni oameni, care pleacă la alte companii, unde se angajează în slujbe mult mai bine plătite.

La câteva luni după voiajul meu cu submarinul, am fost foarte emoționat când am primit o scrisoare de la Căpitanul Marquett, care mă informa că submarinul USS *Santa Fe* primise Trofeul Arleigh Burke, decernat anual celui mai performant echipaj de submarin, navă sau aeronavă din Oceanul Pacific. Acesta este genul de rezultate pe care le poate aduce încurajarea procesului de preluare a inițiativei!

5. Acționez și fac imediat un raport.

„Acționez și fac imediat un raport" se situează la marginea exterioară a Cercului de Influență, dar în cadrul fișei postului. Faceți imediat un raport pentru că și alți oameni trebuie să știe că ați preluat inițiativa. Aceasta le permite celor din jur să analizeze dacă totul a decurs corect și să facă toate corecțiile necesare la momentul potrivit. Această atitudine le oferă totodată celor din jur informațiile de care au nevoie, înainte ca ei să poată lua decizii și să acționeze în consecință.

6. Acționez și fac un raport periodic.

Acest nivel al inițiativei privește acțiunile care pot face parte dintr-un proces normal de auto-evaluare în timpul unei discuții de bilanț referitoare la evaluarea randamentului sau sub forma redactării unui raport oficial, astfel încât informația să poată fi comunicată și folosită de cei din jur. Atunci când faceți un raport periodic, vă situați „în litera" fișei postului și în interiorul Cercului dvs. de Influență.

7. Acționez.

Când o anumită activitate se află chiar în centrul Cercului dvs. de Influență și al fișei postului dvs., pur și simplu acționați. În unele culturi, este uneori mai ușor să primești iertarea decât permisiunea, așa încât, dacă dvs. sunteți convins că aveți dreptate și considerați că acțiunea nu se află cu mult în afara Cercului dvs. de Influență, vă hotărâți că cel mai bine ar fi să „acționați."

Este nevoie de o mare putere să-ți asumi o responsabilitate și să treci imediat la treabă – să fii hotărât să duci totul la bun sfârșit. Ajunși la cel mai înalt nivel al inițiativei, îmi amintesc de o poveste adevărată, intitulată „Un mesaj pentru Garcia."

> Când a izbucnit războiul dintre Spania și Statele Unite, la începutul secolului, președintele american trebuia să trimită un mesaj unui revoluționar cubanez pe care îl chema Garcia. Acesta se ascundea undeva în Cuba, într-un loc unde poșta sau telegraful nu puteau ajunge. Nimeni nu știa cum să dea de el. Un ofițer a sugerat însă că, dacă cineva avea să-l găsească pe acest om, atunci acela nu putea fi altcineva decât un ofițer cu numele de Rowan.
>
> Când McKinley i-a dat scrisoarea lui Rowan în Washington, D.C., ofițerul nu a întrebat: „Unde e omul ăsta? Cum ajung la el? Ce trebuie să fac când ajung acolo? Cum o să mă întorc?" Doar a luat mesajul care i-a fost înmânat și s-a gândit cum să ajungă la Garcia. A luat un tren până la New York. Un vas până în Jamaica. A încălcat blocada împotriva Spaniei și a ajuns în Cuba într-o barcă. Apoi a mers cu căruța, a mărșăluit și a străbătut jungla cubaneză. După nouă zile de călătorie, Rowan i-a predat mesajul lui Garcia la ora 9 dimineața. În după-amiaza aceleiași zile, el a pornit înapoi spre Statele Unite.

Continuându-și analiza, autorul Elbert Hubbard scria:

> Am toată admirația pentru cel care își vede de treabă și atunci când „șeful" nu este de față, exact ca atunci când acesta este lângă el... pentru omul care, când primește o scrisoare pentru Garcia, o la fără să crâcnească, fără nici un cuvânt, fără să pună nici o întrebare idioată, fără să-i încolțească în minte nici o clipă ideea să o azvârle în cel mai apropiat canal și fără să facă nimic altceva decât să îl dea scrisoarea în mână destinatarului... Civilizația este o căutare lungă și tensionată a unor astfel de indivizi. Tot ce cere un astfel de om trebuie să i se dea obligatoriu, căci el este un exemplar atât de rar, încât nici un angajator de pe lumea asta nu-și poate permite să-l piardă. El este căutat în toate orașele, satele și cătunele de pe pământ – în toate birourile, magazinele, fabricile și companiile. Întreg pământul abia reușește să își înăbușe strigătul: ne trebuie un astfel de om, mult, mult de tot – un om care poate „duce mesajul lui Garcia."*

SPIRITUL PERSOANEI CARE ESTE MEREU GATA SĂ PREIA INIȚIATIVA

Observați că indiferent care sunt problemele sau preocupările pe care le-ați putea avea, vă puteți asuma singur puterea, preluând inițiativa într-un fel sau altul. Fiți sensibil, fiți înțelept, fiți atent să alegeți cel mai bun moment, dar încercați să faceți *ceva* în legătură cu situația existentă în prezent. Evitați să vă plângeți, să criticați sau să adoptați o atitudine negativistă; evitați în special să vă absolviți de responsabilitate și să-i condamnați pe alții pentru nereușite. Trăim în prezent într-o cultură a blamării – 70% dintre aceia care au răspuns la xQ afirmă că oamenii din organizația lor tind să-i blameze pe cei din jur atunci când lucrurile merg prost. Prin urmare, a-ți asuma responsabilități înseamnă a înota împotriva curentului.

A lua inițiativa impune existența unei anumite *viziuni*, a unui standard care trebuie satisfăcut sau a unei îmbunătățiri care trebuie adusă. Este de asemenea necesară și o anumită doză de *disciplină*. Este nevoie să participați cu inima și cu *pasiunea* și să procedați ghidându-vă după *conștiință* sau principii pentru a ajunge la rezultatul dorit.

Tom Peters descrie în felul următor spiritul și atitudinea persoanei gata să preia inițiativa:

> Câștigătorilor, și sunt foarte serios când spun asta, le plac la nebunie slujbele mizerabile. De ce? Pentru că acele slujbe le dau foarte mult spațiu și libertate. Nimănui nu-i pasă de el! Nimeni nu-i la în vizor! Ești pe cont propriu!

---

* Pentru un exemplar gratuit, de domeniu public, din „Un mesaj pentru Garcia," accesați adresa www.The8thHabit.com/offers.

Ești regele propriei tale vieți! Te poți murdări pe mâini, poți face greșeli, poți să riști, poți face minuni! Cea mai comună lamentație a oamenilor „fără împuternicire" este că nu au destul „spațiu" să facă nimic ca lumea. La care inevitabil răspund răspicat: Prostii!

Concluzie: Bucură-te din plin de sarcina „neînsemnată" sau de „chinul" pe care toți ceilalți îl refuză! CAUTĂ-LE! Este secretul care ne permite să ne acordăm puteri nouă înșine, fie că este vorba despre realizarea unui nou tip de formular sau despre planificarea unei ieșiri cu un client în weekend... poți face ca totul să fie senzațional, ceva cu totul și cu totul ieșit din comun, și atunci: WOW![2]

Pe vremuri, ocupam postul de asistent administrativ al președintelui unei universități. Din multe puncte de vedere, acesta era un dictator, o persoană căreia îi plăcea să controleze foarte strict pe toată lumea și care era absolut convinsă că știe totul perfect, fiind singurul om care trebuia să ia decizii importante. Pe de altă parte, el era un vizionar – un om genial și extrem de talentat. Dar îi trata pe toți ca pe niște contopiști – „fă asta, fă aia" – ca și când ar fi fost singurul om cu materie cenușie. Colegii lui, profesoare și profesori foarte bine pregătiți și extrem de motivați, au ajuns după un timp să fie profund dezamăgiți, după care s-au simțit încorsetați de atitudinea acestuia. Stăteau pe holuri și se plângeau în legătură cu comportamentul președintelui.

„Nu-mi vine să cred ce-a putut să facă..."

„Auzi, hai să-ți spun ultima chestie..."

„Asta ți s-a părut o tâmpenie? Stai să-ți spun ce-a făcut când a venit la catedra noastră..."

„Serios?! N-am auzit așa ceva de când sunt."

„Da, n-am mai avut niciodată până acum o slujbă în care m-am simțit așa de limitat și încorsetat de toate regulile astea prostești și de birocrația asta. Mă scoate din sărite."

Petreceau astfel ore și zile în șir consolându-se reciproc.

Și, la un moment dat, a apărut Ben. El a ales o altă metodă: a trecut direct la cel de-al treilea nivel al inițiativei și al auto-împuternicirii. Cu toate că și el era tratat ca un idiot, el a hotărât să pornească de la nivelul *recomand*.

A luat decizia să devină cel mai bun contopist, ceea ce i-a adus credibilitate – etos. S-a obișnuit să-i anticipeze nevoile președintelui și motivele care stăteau în spatele cererilor lui de contopist. „Păi, să vedem. De ce vrea președintele informația asta? Se pregătește pentru o ședință de catedră și vrea ca eu să-i strâng informații despre cât de multe agenții de pază ale campusurilor universitare de pe teritoriul Statelor Unite dau dreptul paznicilor să poarte asupra lor arme de foc, pentru că e criticat din cauza hotărârii luate în senatul universității noastre. Cred că o să-l ajut să se pregătească pentru ședința asta."

Fiți complementar, nu critic, față de șeful dvs.

Ben s-a întâlnit cu președintele înainte de ședința amintită, i-a prezentat acestuia datele sale de contoplst, după care i-a transmis o serie de analize și l-a făcut câteva recomandări. Fiind și eu de față, președintele s-a întors cu fața la mine, mut de uimire. După care s-a întors la Ben și l-a spus: „Vreau să vii să participi la ședința de catedră și să faci recomandările de care ml-al vorbit acum. Analiza ta e strălucită. Ai anticipat extraordinar ce trebuie să facem."

Toți ceilalți membri al corpului profesoral se alăturaseră conspiraților secrete a lui „așteaptă până când ți se spune." Toți cu excepția lui Ben. El și-a exersat capacitatea de conducător empatizând cu președintele, interesându-se ce vrea și are nevoie acesta. Ben a început de pe o pozlțle ierarhică aflată destul de jos, dar foarte curând a început să facă în mod regulat prezentări în cursul ședințelor de catedră.

Am lucrat în acest mediu și am avut acest rol timp de patru ani. La sfârșitul celui de-al patrulea an, Ben ajunsese al doilea personaj din campus ca influență, în ciuda faptului că nu urcase din punct de vedere academic. Președintele nu mai făcea nici o mișcare importantă fără binecuvântarea lui Ben. Când Ben s-a pensionat, s-a înființat un premiu special de recunoștință care a primit numele lui. De ce? Pentru că el a modelat noțiunea de încredere, de loialitate față de universitate și de disponibilitate de a face tot posibilul în slujba universității.

Cred că Ben a înțeles cât de inutil este să-ți dorești ca ceva anume să fie altfel. Puteți observa modul în care în această poveste spiritul de conducător poate deveni o alegere? Observați cum și dvs. puteți deveni, ca și Ben, conducătorul șefului dvs.?

> Când afirmăm că spiritul de conducător reprezintă o alegere, vrem să spunem de fapt că puteți alege nivelul de inițiativă pe care doriți să-l exercitați ca răspuns la întrebarea: care este cel mai bun lucru pe care îl pot face în această situație?

Veți avea întotdeauna nevoie să judecați atent ce alegere faceți privind cele 7 Niveluri de Inițiativă. Este nevoie de judecată și înțelepciune pentru a ști ce nivel de inițiativă trebuie exercitat – *ce* trebuie să faceți, *cum* trebuie să procedați, *când* trebuie să o faceți și, probabil cel mai important lucru, *de ce* trebuie să o faceți. În acest scop, veți avea nevoie de o participare plenară a tuturor celor patru tipuri de inteligență. Întrebarea „de ce" are de regulă tangență cu Inteligența spirituală, deoarece ea analizează sistemul dvs. valoric, sursa motivației dvs. Întrebarea „ce trebuie făcut" are de regulă tangență cu Inteligența intelectuală, deoarece gândiți analitic, strategic și conceptual. Întrebările „când să o fac" și „cum să procedez" apelează de obicei la inteligența dvs. emoțională, pentru că analizați mediul înconjurător, simțiți normele culturale și politice care sunt în vigoare și discerneți care sunt punctele dvs. forte și slăbiciunile. Inteligența care acționează va intra și ea în joc în timp ce vă transformați intențiile în realitate și implementați din punct de vedere tactic acel „cum."

Atâta timp cât utilizați în mod înțelept inițiativa în toate cele 7 Niveluri de Inițiativă, veți descoperi că Cercul Influenței dvs. se va mări încontinuu, până când el va ajunge să includă integral slujba dvs. Interesant este că, și acest lucru se întâmplă întotdeauna, pe măsură ce se lărgește Cercul dvs. de Influență, același lucru este valabil și pentru Cercul dvs. de Preocupări.

Un lider care este mereu gata să preia inițiativa este constant și previzibil – asemenea unui far, nu unei roți de moară – o sursă constantă de lumină pe care poți miza, nu o persoană care se răsucește și se întoarce cu fiecare vânt social.

> *Dă lumii ce ai mai bun în tine și s-ar putea să fii rănit.*
> *Oricum, dă lumii tot ce ai mai bun în tine.*
>
> MAICA TEREZA

Dacă veți alege această abordare din interior spre exterior și veți lua inițiativa, persoanele din posturile oficiale importante vor avea tot mai multă încredere în caracterul și competența dvs. Încrederea pe care o veți câștiga va crește enorm. În mod aproape inevitabil, ei vor dori să crească tot mai mult nivelurile de inițiativă și împuternicire din postul pe care îl ocupați. Veți descoperi că veți deveni conducătorul șefului dvs.... iar șeful dvs. va deveni, în mod natural, membru al unei echipe complementare, în calitate de lider slujitor.

FILM: *Mauriţius*

Vă invit acum să vizionați un film care se intitulează *Mauriţius*. Îl puteți găsi în DVD-ul care însoțește această carte. Nu numai organizațiile sau indivizii pot fi mereu gata să preia inițiativa; acest film ilustrează modul în care o țară întreagă poate imprima această calitate succesului și culturii sale – în pofida diferențelor profunde de ordin etnic, rasial, cultural și de altă natură. De fapt, această țară a reușit să dobândească o forță culturală atât de remarcabilă nu în ciuda, ci pur și simplu *datorită* diferențelor pomenite mai sus.

Afirmațiile care apar pe ecran la începutul filmului au fost exacte la momentul producerii filmului. Unele aspecte ale vieții din Mauriţius s-au schimbat astăzi față de cele existente în acea perioadă – aici trebuie să menționăm și apariția în prezent a unor dificultăți sociale inexistente anterior. Filmul însă nu și-a propus nici o clipă să demonstreze că Mauriţius este o societate perfectă, ci faptul că *oricare* ar fi dificultățile cu care ne confruntăm – fie la nivel individual, fie în familie, organizații sau chiar la nivelul țărilor – ne putem desfășura activitatea în cadrul Cercului nostru de Influență și ne putem mereu păstra spiritul de inițiativă, indiferent de circumstanțe.

ÎNTREBĂRI ŞI RĂSPUNSURI

Î: Tot ce aţi spus sună bine, dar nu-l cunoaşteţi pe şeful meu. E ca un apucat, îi place să controleze tot şi pe toată lumea şi se simte ameninţat de oamenii competenţi din jurul lui. Situaţia mea este foarte diferită.

R: Este adevărat, fiecare situaţie este diferită într-o anumită măsură. Dar, dintr-un alt punct de vedere, până la urmă, provocările şi problemele sunt foarte similare. Cheia nu constă în circumstanţele propriu-zise, ci în spaţiul temporal dintre stimul şi răspuns – adică între circumstanţă şi răspunsul dvs. la ea. Aici se află libertatea dvs. de a alege. Dacă folosiţi în mod inteligent această libertate şi vă bazaţi alegerile pe principii, nu numai că libertatea dvs. de a alege se va amplifica, dar veţi reuşi şi să vă dezvoltaţi o sursă internă de siguranţă personală, în aşa fel încât viaţa dvs. nu va mai fi o funcţie a slăbiciunilor altora. Nu vă veţi mai lipsi de putere şi nu veţi mai permite slăbiciunilor altor persoane să continue să vă strice viaţa. Aţi putea face o analiză costuri-căştiguri pentru a hotărî să faceţi ceva diferit sau să plecaţi la o altă organizaţie. Sau poate decideţi să vă bazaţi pur şi simplu pe spiritul pragmatic al pieţei şi să luaţi iniţiativa la locul dvs. de muncă, mărindu-vă astfel cercul de influenţă până când îi veţi deveni indispensabil şefului dvs., şi, de ce nu, chiar conducătorul lui. Va trebui să vă utilizaţi toate cele patru tipuri de inteligenţă, pentru a putea fi atât creativ, cât şi inspirat. Va mai fi nevoie de asemenea să acţionaţi în interiorul propriului dvs. Cerc de Influenţă, dar în afara fişei postului dvs. Veţi fi nevoit totodată să luaţi mereu iniţiativa şi să vă oferiţi voluntar să înţelegeţi nevoile nesatisfăcute încă şi problemele nerezolvate, pentru a putea exercita cel mai bun nivel de iniţiativă. Evident, va trebui să vă faceţi în mod strălucit datoria la serviciu, pentru a merita încrederea colegilor de serviciu, survolând şi alte terenuri în timp ce îl cultivaţi cât se poate de bine pe al dvs. Nu uitaţi, etosul (credibilitatea) se află pe primul loc, patosul (empatia), pe locul doi, iar logosul (logica), pe locul trei.

Î: În mod realist, cum poate o persoană să devină conducătorul şefului lui?

R: Deveniţi un far, nu un judecător. Deveniţi un model, nu un critic. Lucraţi în interiorul Cercului dvs. de Influenţă pentru a vă dezvolta şi extinde autoritatea morală şi veţi căpăta credibilitate. Preluaţi cu curaj iniţiativa pentru a face lucruri pozitive. Empatizaţi cu lumea şefului dvs., cu preocupările, ţelurile şi mentalitatea lui. Empatizaţi, de asemenea, cu cultura organizaţiei şi cu condiţiile pieţei, iar apoi luaţi iniţiativa. Vă reamintesc, nu vorbiţi niciodată pe nimeni de rău. Fiţi răbdător şi perseverent, şi influenţa dvs. va spori. Pragmatica rezultatelor îi va converti chiar şi pe cinici. Aceasta este adevărata conducere – o alegere, nu uitaţi, nu o poziţie oficială.

Î: Spuneți adesea că este mai ușor să fii iertat decât să primești permisiunea, dar uneori dacă iei inițiativa, chiar și mai timid, pornind de la această idee, ești apostrofat sever sau chiar concediat.

R: Continuați să investiți în dezvoltarea dvs. personală și profesională și în puterea dvs. de a produce soluții la probleme și veți avea întotdeauna o sursă de siguranță economică. Siguranța dvs. nu v-o dă slujba dvs. sau patronajul altor persoane; ea provine din abilitatea dvs. de a satisface nevoile organizației și de a soluționa problemele ei. Nu încetați să investiți în aceste abilități și veți avea un număr infinit de ocazii. De asemenea, alegeți-vă foarte atent bătăliile în care vreți să luptați – nu luați o inițiativă care se află mult în afara Cercului dvs. de Influență. Dimpotrivă, acționați în afara fișei postului, dar în interiorul Cercului dvs. de Influență. Preluați inițiativa sub forma unei analize și a unor recomandări bine gândite și judicioase, și veți observa că în mod inevitabil Cercul dvs. de Influență se va mări din ce în ce mai mult.

Capitolul 8

VOCEA ÎNCREDERII – MODELAREA CARACTERULUI ȘI A COMPETENȚEI

Calitatea supremă a conducătorului este neîndoielnic integritatea. Fără integritate, nu este posibil nici un fel de succes, fie că este vorba despre un gang de bloc, un teren de fotbal, o unitate militară sau un birou.

DWIGHT DAVID EISENHOWER

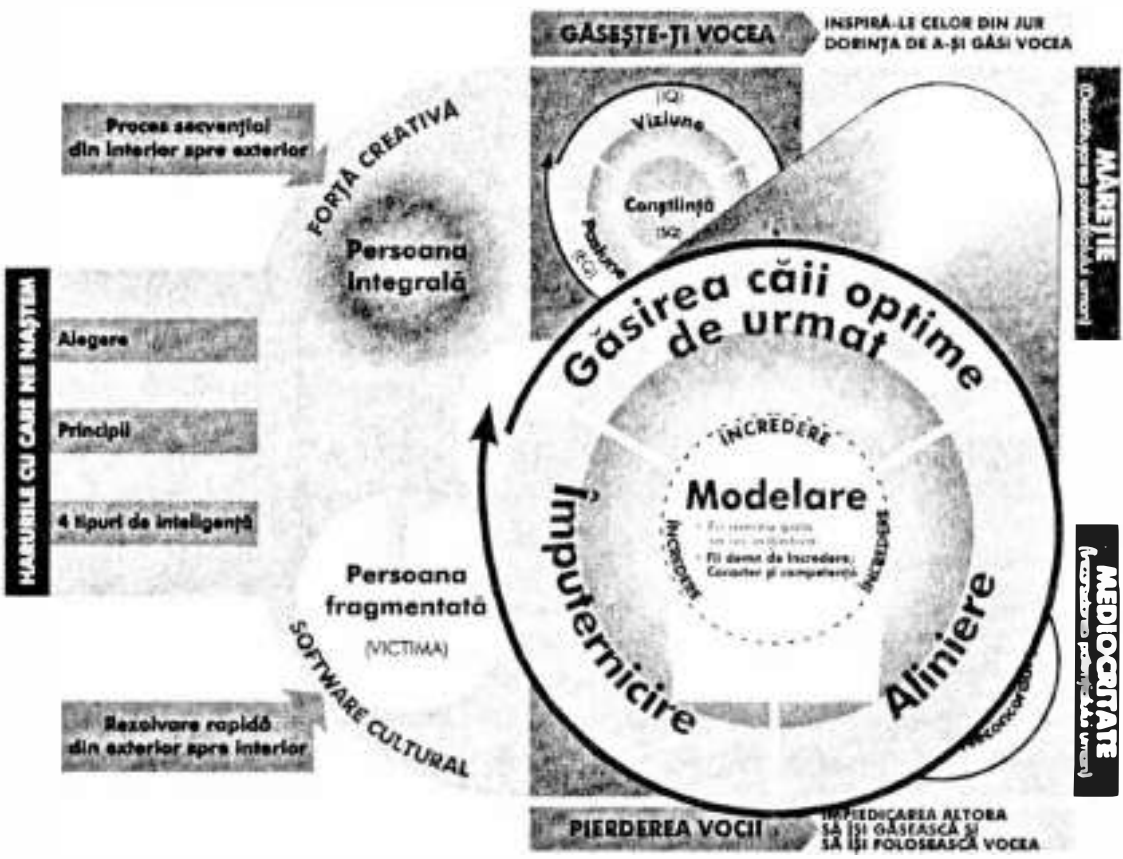


Figura 8.1

ÎN URMĂ CU CÂȚIVA ANI, am fost rugat să ofer servicii de consultanță pentru o instituție bancară în care exista o problemă cu moralul angajaților de aici. „Nu știu ce se întâmplă și nu înțeleg care este problema," s-a văitat tânărul lor președinte, imediat după ce am făcut cunoștință. Inteligent și carismatic, el urcase rapid în ierarhie și, abia ajuns în fruntea băncii, situația de aici se înrăutățise pe zi ce trece. Productivitatea și profiturile scăzuseră alarmant. Președintele își blama angajații: „Indiferent ce stimulente le ofer," îmi spunea el, „asta nu se vede deloc pe fața lor și nici în rezultatele pe care le obțin."

Avea dreptate. Atmosfera părea otrăvită de suspiciune și lipsă de încredere. Timp de două luni, am discutat zilnic cu ei, am făcut colocvii peste colocvii, am ținut workshopuri, am încercat toate metodele, dar în zadar. Mă simțeam depășit de situație.

„Cum poate cineva pe lumea asta avea încredere în ce se întâmplă aici?" era refrenul tipic al angajaților. Nimeni nu era dispus să îmi comunice sursa neîncrederii generale.

În cele din urmă, adevărul a ieșit la iveală în contextul unor discuții mai degrabă informale. Șeful, care era însurat, avea o poveste de dragoste cu una dintre angajate. Și, bineînțeles, toată lumea din bancă aflase.

Era acum evident că performanța mediocră a companiei era provocată de comportamentul șefului respectiv. Dar cel mai mare rău pe care îl făcuse acest om și-l făcuse lui însuși. Se gândea numai la propria persoană, ignorând consecințele pe termen lung ale comportamentului său. Mai mult decât atât, el își încălcase angajamentul sacru pe care îl luase în fața soției lui.

Pe scurt, greșeala sa a fost o greșeală de *caracter*.

> 90% dintre toate greșelile care se fac în domeniul conducerii sunt greșeli de caracter.

Încrederea este cea mai eficientă substanță adezivă în cadrul organizațiilor, la fel cum încrederea este cuvântul-cheie în toate relațiile interumane. Ea este aidoma cimentului care lipește cărămizile. Experiența acumulată și studiile pe care le-am realizat mi-au arătat de asemenea că *încrederea este rodul calității de a fi demn de încredere atât a oamenilor, cât și a organizațiilor*. Încrederea provine din trei surse: o sursă personală, o sursă instituțională și cea de-a treia sursă, persoana care alege în mod conștient să *dea* încrederea sa unei alte persoane – un act care mă face să *simt* crezul tău că sunt capabil să aduc o contribuție valoroasă. Tu îmi acorzi mie încredere și eu îți răspund cu aceeași monedă. Substantivul *încredere* se folosește și ca atare, și ca element component al expresiei verbale *a avea încredere*. Când cuvântul este utilizat și ca substantiv de sine stătător, și ca parte a expresiei verbale, el desemnează un sentiment reciproc existent între două sau mai multe persoane. Aceasta este esența modului în care o persoană poate deveni conducătorul șefului lui. Ei merită încrederea pentru că și el, la rândul lui, o acordă. Substantivul *încredere* folosit ca parte a expresiei verbale provine din potențiala calitate de a fi demn de încredere a celui care primește încredere și din evidenta

calitate de a fi demn de încredere a celui care acordă cuiva încredere. Cel de-al patrulea rol – Împuternicirea – presupune utilizarea verbală a cuvântului *încredere*.

Am realizat un sondaj de opinie pe un segment de 54.000 de persoane, pe care le-am întrebat care sunt, în opinia lor, calitățile esențiale ale unui lider; integritatea s-a clasat, de departe, pe primul loc în preferințele repondenților (vezi figura 8.2).

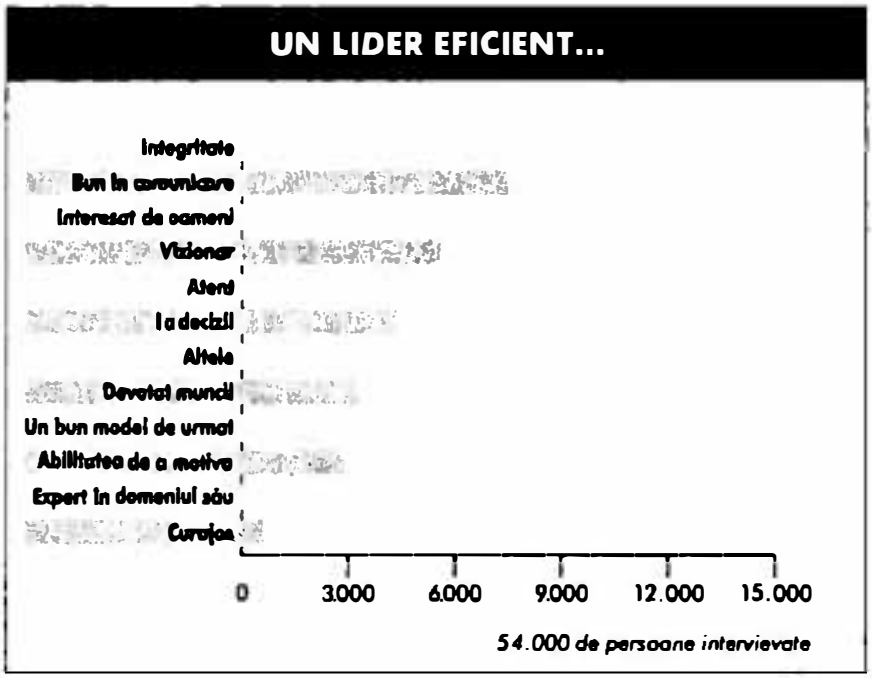


Figura 8.2

În numeroase medii de lucru sau colective a devenit astăzi un lucru perimat să discuți pe tema caracterului. Acest subiect a devenit unul sensibil, provocând adesea discuții cu turnură imprevizibilă, fiind frecvent asociat cu tentele religioase. Unii dintre noi se întreabă chiar dacă sistemul nostru de valori interioare mai are vreo importanță sau nu. În definitiv, nu era oare faimosul director executiv de care pomeneam mai devreme încununat de laurii victoriei în toate cele, în ciuda rătăcirilor lui?

Această întrebare demonstrează o dilemă a vieții noastre din prezent. Mulți oameni au ajuns să creadă că singurele lucruri de care avem nevoie pentru a avea succes în viață sunt talentul, energia și personalitatea. Dar istoria ne-a arătat de nenumărate ori că, pe termen lung, cine *suntem* este mai important decât cine părem a fi.

Deoarece am realizat, în perioada de pregătire pentru redactarea cărții *The 7 Habits*, o trecere în revistă a literaturii de specialitate pe tema conducerii și a succesului, publicată în Statele Unite începând cu primii ani de existență a noastră ca națiune, am descoperit că, în primii 150 de ani, se punea accent aproape exclusiv pe importanța caracterului și a principiilor. Pe măsură ce s-a trecut la Epoca Industrială și în perioada imediat următoare celui de-al doilea război mondial, accentul a început să se deplaseze spre personalitate, tehnici și tehnologii – prefigurând ceea ce am putea denumi drept Etica Personalității.

Această tendință continuă și în prezent, dar personal presimt apariția unei tendințe contrare, în condițiile în care oamenii încep să vadă roadele culturii organizaționale lipsite de valori. Din ce în ce mai multe organizații recunosc cât de necesară este calitatea de a fi demn de încredere, de a avea caracter, de a alimenta cultura cu încredere. Tot mai mulți oameni sesizează nevoia de a coborî adânc în sufletele lor, pentru a vedea cum contribuie și ei înșiși la apariția problemelor și pentru a afla cu exactitate ce pot face pentru a contribui la găsirea de soluții și la satisfacerea nevoilor umane.

> *Pe termen lung, caracterul reprezintă factorul decisiv în viața indivizilor și a națiunilor.*[1]
>
> THEODORE ROOSEVELT

Ce s-a ales de președintele instituției bancare care avea o relație intimă cu o angajată? Când i-am mărturisit că știam de relația lui și că aflasem ce efect avea aceasta asupra personalului pe care îl conducea, el și-a trecut mâna prin păr și mi-a spus: „Nici nu știu cum să încep."

„S-a terminat?"

M-a privit drept în ochi și a răspuns: „Da. Pentru totdeauna."

„Atunci să începi prin a vorbi cu soția ta," i-am sugerat.

I-a spus soției, care l-a iertat. Apoi a organizat o ședință cu oamenii săi și a luat în discuție problema moralului lor. „Am descoperit cauza problemei," le-a spus el. „Eu sunt cauza. Nu am altceva de făcut decât să vă rog să mai îmi dați o șansă."

Treptat, lucrurile au revenit pe făgașul normalității, iar moralul angajaților s-a îmbunătățit, el degajând o deschidere mai mare, mai mult optimism și încredere. Până la urmă, directorul executiv își făcuse sieși o favoare, iar acum regăsise cea mai bună călăuză pe drumul vieții: caracterul.

CALITATEA DE A FI O PERSOANĂ DEMNĂ DE ÎNCREDERE

Oriunde veți găsi sentimente trainice de încredere, veți găsi și oameni care sunt demni de încredere. Este un adevăr axiomatic. La fel cum încrederea este dată de calitatea de a fi demn de încredere, aceasta din urmă are ca surse *caracterul* și *competența*. Atunci când vă clădiți un caracter puternic și vă dezvoltați competența, veți culege rodul înțelepciunii și al judecății – fundamentul tuturor realizărilor măreți și durabile și al încrederii. Diagrama pe care v-o prezentăm în continuare (vezi figura 8.3) ajută la identificarea factorilor principali care duc la cultivarea încrederii.

Să începem cu cei trei factori ai *caracterului* personal: Integritate, Maturitate și Mentalitatea Abundenței.

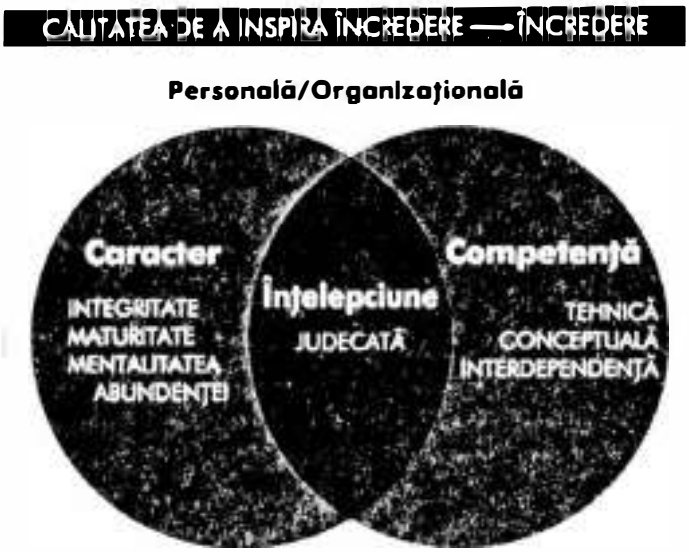


Figura 8.2

Integritatea înseamnă că sunteți ghidat de principii și legi naturale care guvernează consecințele comportamentului dvs. Onestitatea este principiul conform căruia spunem adevărul. Integritatea înseamnă a-ți respecta promisiunile făcute ție însuți și/sau altora.

> *Nu se poate ca un om să facă lucruri bune într-un departament al vieții lui, iar în alt departament al vieții să facă lucruri rele. Viața este un întreg indivizibil.*[2]
>
> MAHATMA GANDHI

Maturitatea se instalează atunci când o persoană plătește prețul integrității și câștigă o victorie asupra sieși, ceea ce îi permite să fie deopotrivă curajos și politicos. Cu alte cuvinte, o astfel de persoană poate da dovadă de multă înțelegere atunci când se confruntă cu probleme dificile. Combinația dintre curaj și amabilitate este în același timp o sursă și un rezultat al integrității.

Mentalitatea Abundenței înseamnă că, în loc să vedeți viața ca pe o competiție cu un singur învingător, pentru dvs. ea reprezintă un corn al abundenței diverselor oportunități, a resurselor și a averii. Nu vă comparați cu alții și sunteți într-adevăr fericit când vedeți că au succes. Oamenii dominați de mentalitatea lipsurilor se raportează mereu la o identitate bazată pe comparația cu alte persoane și se simt amenințați de succesele altora. În pofida faptului că adesea pretind și spun că lucrurile stau cu totul altfel, ei știu în sinea lor că succesele celor din jur îi dezamăgesc profund. Persoanele care au Mentalitatea Abundenței își consideră concurenții drept cei mai buni și mai importanți profesori pe care viața li i-a scos în cale. Aceste trei atribute – Integritate, Maturitate și Mentalitatea Abundenței – descriu cum nu se poate mai bine o echipă complementară.

* * *

SĂ ANALIZĂM ACUM conceptul de *competență* ca element definitor al calității de a fi demn de încredere.

Competența tehnică reprezintă abilitatea și cunoștințele necesare pentru a îndeplini o anumită sarcină de serviciu.

Cunoștințele conceptuale constituie abilitatea de a vedea imaginea de ansamblu și modul în care părțile componente ale unui proces sau mecanism se leagă între ele. Este totodată abilitatea de a gândi strategic și sistematic, nu numai tactic.

Interdependența reprezintă o conștientizare a realității faptului că viața în ansamblul ei se află permanent într-o conexiune cu organizațiile și echipele complementare care se străduiesc să câștige și să mențină loialitatea clienților lor, a asociaților și a proprietarilor lor. A gândi independent într-o realitate interdependentă ar fi analog cu a juca tenis cu o crosă de golf sau cu a contempla idei analoge într-o lume digitală.

Când ginerele meu, Matt, a dat un interviu înainte de a da examen la facultatea de medicină, el a fost întrebat pe cine ar prefera: pe un chirurg cinstit care este însă și incompetent, sau pe un chirurg competent care este lipsit de onestitate. El a meditat câteva clipe, după care a dat un răspuns foarte bun. A spus: „Depinde. Dacă aș avea nevoie să fiu operat, l-aș alege pe cel competent. Dar dacă n-aș ști dacă trebuie sau nu să fiu operat, atunci l-aș alege pe cel cinstit."

Atât caracterul, cât și competența sunt, desigur, necesare, dar fiecare calitate este insuficientă de una singură. Generalul H. Norman Schwarzkopf se exprima în felul următor:

> Am întâlnit în armată o mulțime de conducători care erau foarte competenți, dar și lipsiți de caracter. Pentru fiecare sarcină pe care o îndeplineau cu succes în armată, așteptau să fie recompensați cu promovări, distincții sau decorații sau prin avansarea în detrimentul altcuiva, cu o simplă hârtie care îi înștiințează că au fost înaintați în grad... orice formă de recompensă imaginabilă, preferabil una care să-l ducă mai repede spre vârful ierarhiei. Vedeți dvs., este vorba de niște oameni competenți, dar fără caracter. Am întâlnit și o sumedenie de conducători care erau superbi ca lideri, fără însă a fi și competenți. Nu erau dispuși să plătească prețul care trebuia plătit pentru a fi conducător, nu voiau să mai facă un efort minim, pentru că nu mai era nevoie de altceva pentru a fi un conducător extraordinar. Ca să fii un conducător în secolul XXI... va trebui să ai și caracter, și competență.[3]

Vă veți da seama foarte ușor, dacă lucrul acesta nu vă este deja foarte clar, de ce este imposibil să progresați în mod semnificativ în relațiile cu cei din jur dacă nu ați reușit să vă puneți ordine în viață sau dacă nu meritați încrederea prietenilor și colegilor dvs. Acesta este motivul pentru care, în ultimă analiză, pentru a îmbunătăți orice gen de relație, trebuie să începeți cu propria persoană; trebuie ca mai întâi să ne îmbunătățim pe noi înșine.

A MODELA ÎNSEAMNĂ A TRĂI CELE 7 DEPRINDERI ALE OAMENILOR EXTREM DE EFICIENȚI

Cele 7 Deprinderi ale Oamenilor Extrem de Eficienți întruchipează esența transformării într-o persoană echilibrată, integrată, puternică și a creării unei echipe complementare bazate pe respectul reciproc. Ele reprezintă principiile *caracterului* personal. Deprinderile nu pot fi discutate aici într-un mod care să aibă un impact major – cartea referitoare la ele cuprinde însă o analiză foarte detaliată. Cu toate acestea, vă prezentăm în continuare, pe scurt, Cele 7 Deprinderi:

Cele 7 Deprinderi ale Oamenilor Extrem de Eficienți

Deprinderea nr. 1 – Fiți proactiv

A fi proactiv înseamnă mai mult decât a lua inițiativa. Înseamnă a recunoaște că suntem responsabili de alegerile pe care le facem și că avem libertatea de a alege bazându-ne pe un set de principii și de valori, și nu în funcție de capricii sau împrejurări. Oamenii proactivi sunt agenți ai schimbării și refuză să se considere victime, să reacționeze nepotrivit sau să-i blameze și denigreze pe cei din jurul lor.

Deprinderea nr. 2 – Începeți gândindu-vă la sfârșit

Indivizii, familiile, echipele de lucru și organizațiile își modelează viitorul creând de la bun început o viziune mentală a oricărui tip de proiect, amplu sau modest, personal sau interpersonal. Nu se mulțumesc să trăiască de pe o zi pe alta fără nici un scop clar în minte. El identifică și apoi se dedică trup și suflet principiilor, relațiilor interumane și țelurilor care li se par a fi cele mai importante.

Deprinderea nr. 3 – Respectați-vă prioritățile

A vă respecta prioritățile înseamnă a vă organiza și a acționa în spiritul și asupra celor mai importante priorități pe care le-ați stabilit. Indiferent de circumstanțe, esențial vi se pare să fiți călăuzit mereu în viață de principiile pe care le prețuiți cel mai mult, nu să trăiți la cheremul urgențelor și al situațiilor presante care se pot ivi în viață.

Deprinderea nr. 4 – Adoptați o mentalitate câștig/câștig

A avea o mentalitate câștig/câștig înseamnă a avea o stare psihică și sufletească înclinată spre căutarea beneficiului și a respectului reciproc în toate formele de interacțiune cu semenii dvs. Înseamnă ca gândirea să fie modelată în jurul ideilor de abundență și oportunități, nu în jurul noțiunilor de lipsuri, competiție și adversari. Nu înseamnă o gândire egoistă (câștig-pierdere) sau de martir (pierdere-câștig). Acest tip de gândire este structurată pe baza pronumelui personal „noi," nu „eu."

Deprinderea nr. 5 – Mai întâi căutati să înțelegeți, și abia apoi să fiți înțeles

Când îi ascultăm pe cei care ne vorbesc cu scopul de a-i înțelege, și nu neapărat cu scopul de a le replica, atunci putem spune că începem într-adevăr să comunicăm și să cultivăm relații cu semenii noștri. Ocaziile de a vorbi apoi deschis și de a fi înțeles vin mult mai firesc și mai ușor. A încerca să înțelegi cere atenție, răbdare și concentrare; a încerca să fii înțeles cere curaj. A fi eficient înseamnă a obține un echilibru optim între cele două atitudini.

Deprinderea nr. 6 – Actiunea sinergiei

Sinergia constituie cea de-a treia alternativă – nu cum vreau eu, nu cum vrei tu, ci într-un al treilea mod, care este mai bun decât ceea ce oricare dintre noi dol am fi putut găsi individual. Această deprindere este rodul respectării, al prețuirii sau chiar al exultării în fața diferențelor dintre indivizi. El se referă la soluționarea problemelor, la profitarea de oportunități și la rezovarea diferendelor. Este genul de colaborare creativă ilustrată de ecuația 1 Ã 1 â 3, 11, 111... sau mai mult. Sinergia reprezintă totodată secretul oricărei echipe sau relații de succes. O echipă de lucru sinergică este o echipă complementară – a cărei organizare este de așa natură încât punctele forte ale unor membri compensează slăbiciunile altor membri ai echipei. În acest mod, procesul de muncă este optimizat, punctele forte se impun și fac ca slăbiciunile individuale să devină irelevante.

Deprinderea nr. 7 – Ascutiti-vă ferăstrăul

Ascuțirea ferăstrăului se referă la înnoirea constantă în cele patru zone de bază ale vieții: fizică, socială/emoțională, mentală și spirituală. Aceasta este deprinderea care ne mărește capacitatea de a adopta toate celelalte deprinderi ale eficienței.

PRIMELE TREI DEPRINDERI pot fi exprimate foarte succinct cu o expresie extrem de simplă: *Faceți promisiuni și respectați-le.* Abilitatea de a face o promisiune este o manifestare a proactivității (Deprinderea nr. 1). Conținutul promisiunii reprezintă Deprinderea nr. 2, iar respectarea promisiunilor, Deprinderea nr. 3.

> Doar 57% dintre angajații care au răspuns la sondaj sunt de părere că organizațiile lor sunt consecvente în a face ceea ce spun că vor face.

Următoarele trei Deprinderi tipice echipelor complementare de lucru pot fi și ele exprimate foarte concis: *Implicați-i pe oameni în probleme și găsiți soluția împreună cu ei.* Aceasta impune existența respectului reciproc (Deprinderea nr. 4), a înțelegerii reciproce (Deprinderea nr. 5) și a colaborării creative (Deprinderea

nr. 6). Deprinderea nr. 7, Ascuțiți Ferăstrăul, înseamnă a vă mări competența în cele patru zone ale vieții, respectiv în ceea ce privește corpul, mintea, inima și spiritul. Înseamnă a vă reînnoi integritatea și siguranța personală (Deprinderile nr. 1, 2 și 3) și reînnoirea spiritului și a caracterului echipei complementare.

Aveți în continuare un tabel care descrie principiile și paradigmele fiecăruia dintre Cele 7 Deprinderi (vezi tabelul 3):

PRINCIPII ȘI PARADIGME EVOCATE DE CELE 7 DEPRINDERI		
Deprindere	*Principiu*	*Paradigmă*
1 Fiți proactiv	**Responsabilitate/Inițiativă**	**Hotărâre**
2 Începeți gândindu-vă la sfârșit	**Viziune/Valori**	**Două creații/Concentrare**
3 Respectați-vă prioritățile	**Integritate/Executare**	**Prioritate/Acțiune**
4 Adoptați o mentalitate a câștigului de ambele părți	**Respect/câștig reciproc**	**Abundență**
5 Mai întâi căutați să înțelegeți și abia apoi să fiți înțeles	**Înțelegere reciprocă**	**Concentrare Curaj**
6 Acțiunea sinergiei	**Colaborare creativă**	**Prețuiți diferențele**
7 Ascuțiți ferăstrăul	**Reînnoire**	**Persoană integrală**

Tabelul 3

PRINCIPIILE EVOCATE DE CELE 7 DEPRINDERI

Observați cu atenție fiecare dintre aceste principii. Așa cum menționam mai devreme, veți remarca trei lucruri. În primul rând, faptul că ele sunt *universale* – ceea ce înseamnă că ele transcend cultura și se regăsesc în toate religiile majore ale lumii și în toate filozofiile care au traversat secolele; în al doilea rând, ele sunt *veșnice* – nu se schimbă niciodată; și în cel de-al treilea rând, ele sunt *evidente*. Cum ne dăm seama că un concept este evident? Așa cum am explicat mai devreme, încercând să argumentăm împotriva conceptului respectiv. Acest lucru este efectiv imposibil. În cazul principiilor care stau la baza Celor 7 Deprinderi, este imposibil să contrazicem importanța responsabilității sau a inițiativei, a scopului care trebuie să ghideze acțiunile oamenilor, a integrității, a respectului reciproc, a înțelegerii reciproce, a colaborării creative sau a înnoirii continue. Cele 7 Deprinderi reprezintă principii de caracter care arată *cine și ce suntem*. Ele conferă credibilitate, autoritate morală și baza abilităților necesare pentru a vă mări influența într-o organizație, inclusiv la nivel familial,

comunitar sau social; ele se află în centrul primului dintre Cele 4 Roluri ale Conducerii – al modelării. Cele 4 Roluri ale Conducerii reprezintă prin urmare *ceea ce faceți* în calitate de conducător, pentru a le inspira celor din jur dorința de a-și găsi vocea (vezi 8.4).

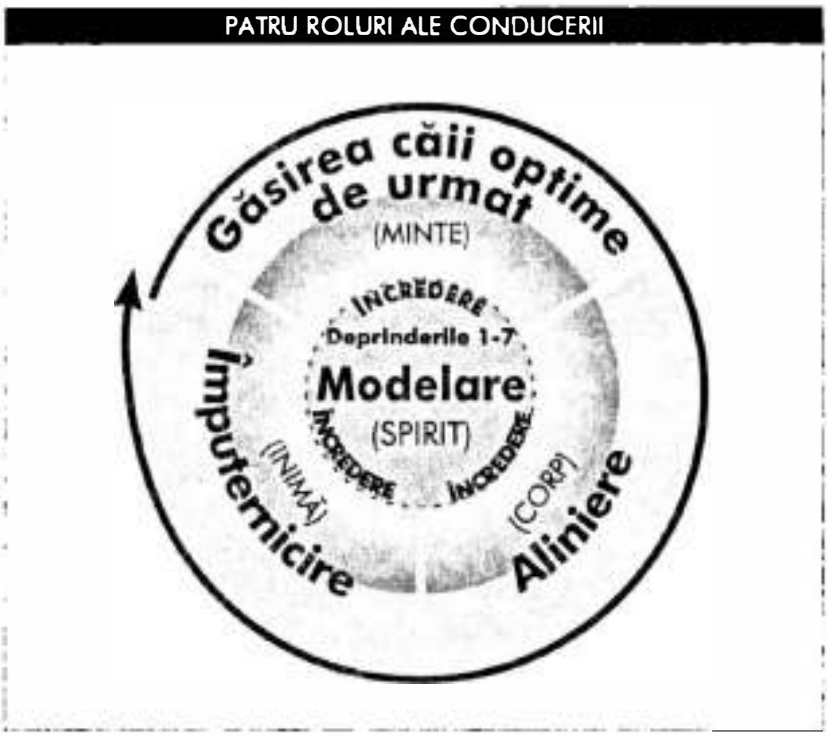


Figura 8.4

Numeroase organizații și-au pregătit și instruit angajații în spiritul Celor 7 Deprinderi. Mulți dintre acești oameni au descoperit că Cele 7 Deprinderi le sunt foarte utile la *serviciu*, cu condiția ca structurile și sistemele în vigoare să le promoveze. Dar, întrucât în foarte multe cazuri culturile bazate pe lipsa de încredere și structurile și sistemele neconcordante nu au promovat sau susținut aceste principii, numeroase persoane au tras concluzia că Cele 7 Deprinderi de fapt nu funcționează în *procesul de muncă*. Acest model al Celor 4 Roluri creează un context compatibil și ajutător pentru Cele 7 Deprinderi, în așa fel încât ele să poată fi aplicate atât la serviciu, cât și acasă. De fapt, am descoperit că acesta este modul în care oamenii învață cu adevărat Cele 7 Deprinderi – nu ca simplu exercițiu intelectual, ci ca experiență trăită efectiv. Cele 7 Deprinderi ajung să fie realmente cunoscute doar atunci când sunt aplicate în practică – adică trălte. A le cunoaște din punct de vedere intelectual, dar a nu le aplica practic, este același lucru cu a nu le cunoaște deloc. Contextul Celor 4 Roluri va crea o viață cu totul nouă pentru Cele 7 Deprinderi, iar acestea vor fi percepute ca având o importanță vitală pentru organizație, și nu doar ca simplu program simpatic de perfecționare. Cele 4 Roluri aduc Cele 7 Deprinderi în prim-plan.

Îmi amintesc că, pe vremuri, am pregătit în Egipt un grup foarte numeros de directori executivi ai unor companii de stat și private. Aceștia au crezut la un moment dat că venisem acolo ca să le vând cartea despre Cele 7 Deprinderi.

Primul comentariu pe care l-am făcut când mi-am dat seama de acest lucru a fost: „Dvs. credeți că am venit aici ca să vă vând Cele 7 Deprinderi. Dar eu vă spun să *nu* cumpărați Cele 7 Deprinderi, pentru că nu o să vă ajute cine știe ce – o să considerați că e un program de pregătire pentru persoanele cu un rang mai mic decât dvs.; nu o să vă schimbați prea mult stilul de a conduce și nu o să reinventați structurile, sistemele și procesele care confirmă principiile pe care le evocă Cele 7 Deprinderi. Astfel de schimbări necesită o nouă paradigmă a conducerii. *Acesta* este lucrul pe care am venit să vi-l predau. Dacă vreți să deveniți conducătorii lumii arabe și să fiți la curent cu noile condiții economice globale, aveți nevoie de un context mai larg, care să vă ajute mai mult, pentru Cele 7 Deprinderi. Atunci veți fi realmente uluiți de rezultatele pe care le veți obține. Se pare că spusele mele le-au trezit interesul. Când am luat o pauză, și-au scos cu toții telefoanele mobile, iar numărul ascultătorilor mei s-a dublat în zilele următoare.

PARADIGMELE CELOR 7 DEPRINDERI

Fiecare dintre Cele 7 Deprinderi nu reprezintă doar un principiu, ci și o paradigmă, un mod de a gândi (vezi din nou tabelul 3).

Dacă analizăm mai profund faptul că Deprinderile nr. 1, 2 și 3 sunt reprezentate prin intermediul expresiei compuse din patru cuvinte (*faceți promisiuni și respectați-le*), înțelegem mai bine paradigma care însoțește fiecare deprindere. Deprinderea nr. 1, Fiți proactiv, este o paradigmă a autodeterminării mai degrabă decât o determinare genetică, socială, psihică sau ambientală – pot și chiar am de gând să fac o promisiune. Este puterea de *a alege*. Deprinderea nr. 2, Începeți gândindu-vă la sfârșit, este paradigma conform căreia toate lucrurile sunt create de două ori, mai întâi în plan mental, apoi fizic; ea enunță conținutul promisiunii – mă pot gândi atât la ceea ce vreau să promit, cât și la ceea ce sper să obțin cu această promisiune. Ea ilustrează puterea *concentrării*. Deprinderea nr. 3 este paradigma *priorității, a acțiunii* și a *executării* – am abilitatea și responsabilitatea de a-mi respecta această promisiune.

Deprinderile 4, 5 și 6, Adoptați o mentalitate a câștigului de ambele părți, Mai întâi căutați să înțelegeți și abia apoi să fiți înțeles și Acțiunea sinergiei – sunt paradigmele *abundenței* în relațiile cu cei din jur – abundența respectului, a înțelegerii reciproce (echilibrarea *concentrării* și a *curajului*) și *a prețuirii diferențelor dintre indivizi*. Ele se situează în centrul activității unei echipe de lucru complementare.

Deprinderea nr. 7 constituie paradigma perfecționării continue a *persoanei văzută ca un ansamblu*; ea implică educație, un proces continuu de dobândire de cunoștințe noi și de reînnoire a angajamentelor – ceea ce japonezii denumesc *Kaizen*. Acesta este motivul pentru care în diagrama circulară utilizată pe tot parcursul acestei cărți apare o săgeată care nu completează cercul, ci creează mai degrabă o spirală ascendentă, care reprezintă perfecționarea continuă în fiecare dintre zonele alese.

INSTRUMENTUL DE MODELARE – SISTEMUL PERSONAL DE PLANIFICARE

Deoarece modelarea ocupă mereu primul loc și se manifestă preponderent în celelalte trei roluri, prima dvs. sarcină este să vă hotărâți dacă într-adevăr vreți să schimbați ceva în viața dvs. – să creați o zonă de FOCALIZARE în viața dvs. Trebuie să decideți ce este mai important pentru dvs. Care sunt cele mai importante valori în care credeți? Ce viziune aveți pentru viața dvs.? Ce statut ocupă munca dvs. de acasă în calitate de tată, mamă, bunic, bunică, mătușă, unchi, soră, frate, văr, fiu sau fiică? Ce servicii ați dori să aduceți comunității căreia îi aparțineți, bisericii în care vă rugați, cartierului în care locuiți ori oamenilor nevoiași? Cât de importantă este pentru dvs. sănătatea? Cum aveți de gând să vă mențineți și să vă îmbunătățiți starea de sănătate? Unii spun că a fi sănătos înseamnă a fi bogat și că, fără sănătate, nici o altă avuție nu mai contează cătuși de puțin. Ce părere aveți despre capacitatea dvs. intelectuală, despre creșterea și dezvoltarea dvs.? Cât de importante sunt aceste lucruri pentru dvs.? Dar munca dvs.? Care sunt adevăratele dvs. talente? Care este cea mai mare pasiune pe care o aveți? Care sunt cele mai presante nevoi ale organizației dvs. și ale pieței? Care sunt proiectele și inițiativele la care conștiința vă îndeamnă să acționați? Cum v-ați gândit că veți reuși să aduceți o contribuție esențială? Care va fi moștenirea pe care o veți lăsa în urmă?

Instrumentul de focalizare al primului rol este *sistemul personal de planificare.* Veți începe prin a scrie, fie în carnețelul dvs., fie în agenda electronică, lucrurile pe care le considerați a fi cele mai importante, după care veți introduce aceste priorități primordiale în sistemul dvs. de planificare, în așa fel încât să puteți echilibra efectiv nevoia de structură și de disciplină cu nevoia de spontaneitate. Pe scurt, focalizare și executare.

Având o putere mai mare chiar decât vizualizarea, scrisul este puntea care leagă conștientul uman de subconștient. Scrisul constituie o activitate psiho-neuromusculară și are literalmente forța de de a întipări informația pe creier. Ca un simplu test, înainte de a vă culca, scrieți trei lucruri pe care vreți să le faceți sau la care vreți să vă gândiți imediat după ce vă treziți a doua zi și veți vedea ce se întâmplă. De cele mai multe ori, cele trei lucruri pe care le-ați scris pe hârtie în seara precedentă vă vor răsări în minte de cum vă treziți.

> Numai o treime dintre cei care au răspuns xQ
> au un sistem personal de planificare.

Există numeroase abordări diferite privind realizarea și întreținerea unui sistem personal de planificare. Esențial este însă ca metoda pentru care optați să reușească să vă mențină concentrat aspura celor mai importante priorități pe care vi le-ați stabilit. Unii oameni, printre care mă număr și eu, consideră că acest tip de structură le dă o doză de libertate, în timp ce alții sunt de părere că,

dimpotrivă, acesta îi limitează. Un instrument eficient de planificare și organizare satisface următoarele trei criterii: este *integrat* în viața dvs./în stilul dvs. de viață; este *mobil*, pentru a fi întotdeauna accesibil; este personalizat, pentru a se potrivi exact nevoilor dvs.*

Există un proces simplu pentru a evalua dacă lucrurile asupra cărora sunteți concentrat sunt aliniate (concordă) cu ceea ce contează cel mai mult pentru dvs. Priviți piramida productivității care este prezentată în continuare.

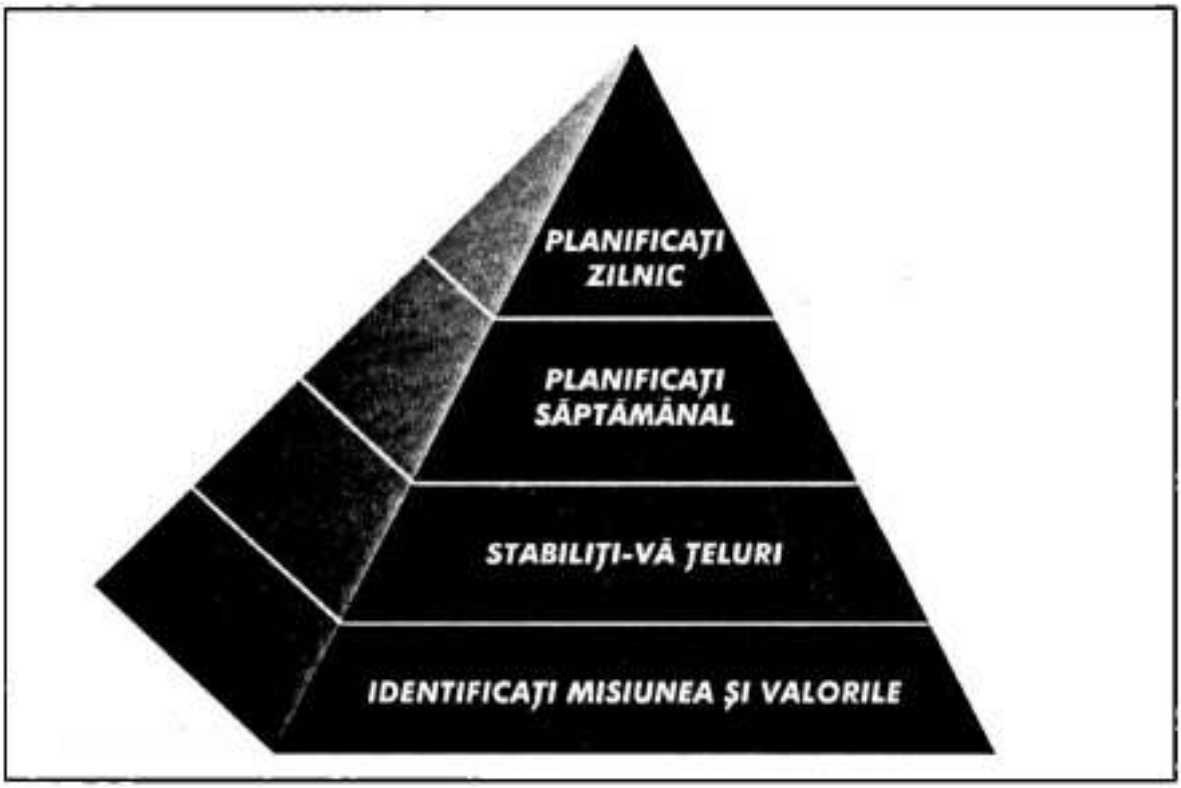


Figura 8.5

La baza piramidei, trebuie mai întâi să *identificăm misiunea* noastră și *valorile care ne călăuzesc* – standardele, idealurile. Elvis Presley spunea: „Valorile sunt ca amprentele. Niciodată nu sunt la fel cu ale altora, dar lași urme mereu, oriunde te-ai duce și orice ai face." Așa cum precizam mai devreme, aceste valori trebuie să fie ancorate în *principii*, pentru ca viața dvs. să aibă o esență perenă și o sursă interioară de siguranță, o călăuză, înțelepciune și forță. Cel mai important ar fi, probabil, să scrieți o declarație personală a misiunii pe care v-ați stabilit-o, descriindu-în ea ceea ce vi se pare a avea cea mai mare importanță, inclusiv viziunea și valorile dvs. A avea această declarație a misiunii la îndemână, în fața dvs., vă

* Puteți descărca în calculatorul dvs. o versiune gratuită pe un termen de treizeci de zile a celui dintâi software de productivitate, intitulat PlanPlus pentru Microsoft Outlook sau PlanPlus pentru Windows, accesând adresa www.The8thHabit.com/offers.

permite să vă ordonați mai bine prioritățile. Acum câțiva ani, o doamnă a venit la mine și mi-a spus: „Când mi-a murit tatăl, am stat lângă el tot timpul. A fost o experiență foarte intensă pentru mine. Îmi amintesc că ați scris în cartea cu Cele 7 Deprinderi că unul din cele mai eficiente moduri de a exersa Deprinderea nr. 2, începeți gândindu-vă la sfârșit, este de a pune pe hârtie patru mesaje laudative, elogii care v-ar plăcea să fie rostite la înmormântarea dvs. – spuse de o persoană pe care ați iubit-o, de un prieten, de un coleg de serviciu și de o persoană alături de care ați lucrat sau ați stat în comunitate sau la biserică. Pentru prima dată, în timp ce vedeam cum tatăl meu se stinge și pe când ne pregăteam pentru înmormântarea lui, am luat în serios sugestia de a scrie o declarație a misiunii mele, în care aveam să-mi clarific ce era mai important pentru mine."

Dacă doriți o mână de ajutor la formularea declarației misiunii personale, vă anunț că am pus la punct un model de declarație a misiunii personale, care vă ajută să parcurgeți acest proces pas cu pas.*

În continuare, este important să identificați cele mai importante *roluri* ale dvs. (de pildă, membru de familie, voluntar al bisericii/al comunității, prieten, mamă/tată, șef de echipă) și să *vă stabiliți țeluri* concrete pentru săptămâna în curs, care sunt în rezonanță cu acele valori și se asociază cu rolurile pe care le-ați identificat. Instrumentul de planificare personală vă va ajuta să vă stabiliți țeluri realizabile, de îndeplinirea cărora veți putea fi răspunzător și care pot fi segmentate sau defalcate pe perioade. Nivelul dvs. de devotament față de aceste țeluri va fi corelat în mod direct cu măsura în care ele se corelează cu valorile dvs. O conștientizare clară a rolurilor și a țelurilor dvs. vă permite obținerea unui echilibru în viață.

Cel de-al treilea nivel al piramidei este reprezentat de *planificarea săptămânală*. Pe durata acestei perioade de planificare, veți avea șansa de a reflecta la rolurile dvs., de a distinge „marile obstacole" și de a le trece pe listă în frunte atunci când începeți o nouă programare săptămânală. Aceasta vă va conduce spre o *planificare zilnică*, în cursul căreia faceți liste de sarcini realiste, ordonate în funcție de priorități, și revedeți ceea ce v-ați propus să faceți în ziua respectivă.

Cartea la care am colaborat alături de Rebecca și Roger Merrill, intitulată *First Things First*, este un studiu aprofundat al zonelor mai „delicate" ale declarațiilor misiunii personale și ale sistemelor de planificare, realizat pentru toți cei care sunt interesați de aceste aspecte.

Dacă nu recurgeți decât la o planificare *zilnică* – în afara contextului mai larg al valorilor dvs. și al țelurilor pentru fiecare dintre rolurile pe care vi le asumați în viață și fără a apela la planificarea săptămânală – vă veți confrunta exclusiv cu situații presante și cu depășirea crizelor. Cuvântul de ordine va deveni urgența și veți deveni dependent de situațiile urgente. Veți avea o viață stresată, ocupându-vă mereu numai de lucruri mărunte.

---

* Puteți accesa gratuit modelul de declarație a misiunii personale online la adresa www.The8thHabit.com/offers.

FILM: *Marile Obstacole*

În cartea *Să începem cu prioritățile*, am folosit o metaforă cât se poate de nimerită pentru ajungerea la un echilibru în viață și ia realizarea acelor lucruri care ni se par a fi cele mai importante. Am surprins pe peliculă o demonstrație în direct, fără repetiții prealabile, a acestei metafore în acțiune, în timpul unuia dintre seminariile mele. Filmul se intitulează *Marile Obstacole* și comunică în mod plastic modul în care ne putem folosi cele trei daruri pe care le avem din naștere – alegerea, principiile și cele patru tipuri de inteligență – pentru a ne schimba în bine viața. Aveți acum posibilitatea de a urmări acest film datorită DVD-ului care însoțește acestă carte.

Sunt multe lecții de învățat de la acest exercițiu. Cea mai importantă este și foarte simplă: *Stabiliți-vă ca prioritate primordială depășirea obstacolelor majore.* Dacă veți începe prin a vă umple calea sau viața cu „pietricele," iar apoi veți avea o criză majoră cu unul dintre copiii dvs., o problemă gravă de ordin financiar ori de sănătate, sau, dimpotrivă, o oportunitate importantă și foarte promițătoare, ce veți face? Acestea sunt obstacolele majore, sau punctele de cotitură în viață, iar dvs. nu veți mai avea loc pentru ele. Gândiți-vă întotdeauna mai întâi la lucrurile care au o importanță decisivă în viață. Stabiliți care sunt lucrurile importante în viața dvs., iar apoi luați hotărâri în funcție de aceste criterii foarte importante. Obstacolele majore care trebuie depășite sunt pur și simplu acele lucruri pe care dvs. le considerați cele mai importante. Lucrul principal este ca ceea ce este principal să rămână principal. Cele trei daruri cu care v-ați născut vă dau puterea de a face astfel de alegeri și de a deveni literalmente forța creativă a vieții dvs. Scriind cu litere mari cele mai presante priorități, vă va fi simplu să spuneți „nu" lucrurilor care sunt urgente, dar neimportante – zâmbind, cu o veselie nedisimulată și fără a simți nici o urmă de vină: „Nu!"

ÎNTREBĂRI SI RĂSPUNSURI

Î: Mi se pare logic că trebuie să ai oameni demni de încredere în organizație dacă vrei să existe încredere, dar ce te faci dacă ai clienți care abuzează sau nu se comportă corect cu angajații demni de încredere pe care îi ai?

R: Concediați-i pe clienți! Cunosc numele unei organizații deosebit de prestigioase care obișnuiește să trimită scrisori clienților care, fără să le pese de faptul că toată lumea cunoaște acest lucru, continuă să aibă un comportament reprobabil față de angajați. Aceștia le-au și spus de altfel clienților că nu mai vor să facă afaceri cu ei. Și totuși, soluția recomandabilă ar fi să se încerce găsirea celei de-a treia alternative, respectiv ajungerea la o soluție prin intermediul unei bune comunicări – care în primul rând implică, evident, ascultarea cu atenție a interlocutorului.

Capitolul 9

VOCEA ŞI VITEZA ÎNCREDERII

Încrederea venită din partea cuiva este un compliment mai mare decât iubirea.

GEORGE MACDONALD

ATUNCI CÂND ÎNCERCĂM să ne mărim influenţa şi *le inspirăm celor din jur dorinţa de a-şi găsi vocea* (să nu uităm că *a inspira* înseamnă nu numai a inhala aer în plămâni, ci şi a face să se nască în conştiinţa cuiva un sentiment sau o hotărâre), intrăm în lumea relaţiilor interpersonale. A clădi relaţii

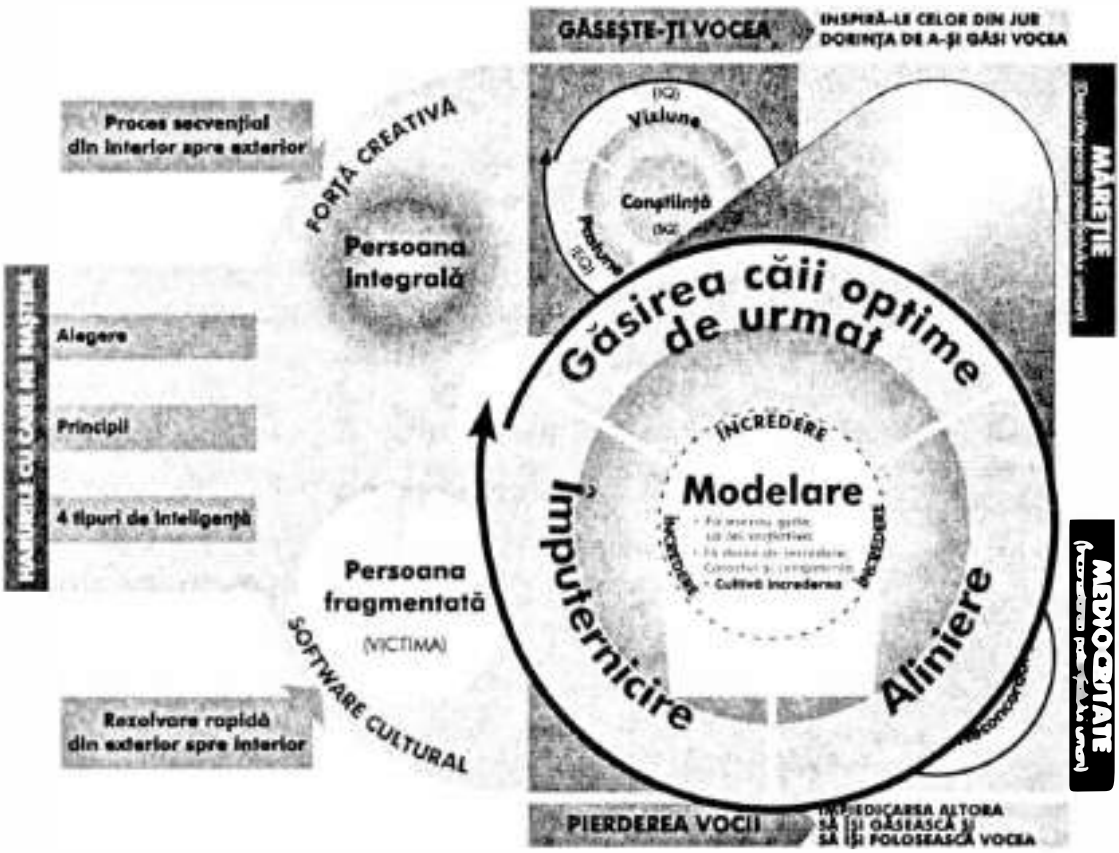


Figura 9.1

durabile cu cel din jur nu necesită doar prezența caracterului, a sentimentului de siguranță interioară, a abundenței și a autorității morale personale, așa cum se relevă în prima parte a acestei cărți, ci și depunerea de eforturi în scopul dezvoltării de noi ABILITĂȚI interpersonale, care au o importanță vitală, ele făcându-ne egali cu dificultățile cu care ne vom confrunta în relațiile cu cei din jurul nostru. Următoarele două capitole, care tratează tema modelării, se concentrează asupra perfecționării acestor abilități.

Aproape toată munca se realizează în ziua de azi în contextul relațiilor interumane și în cadrul organizațiilor. Cum se poate însă comunica atunci când nu există încredere? Acest lucru este practic imposibil. Este ca și cum te-ai plimba agale pe un câmp minat. Ce se întâmplă când tu comunici în mod clar și precis, în absența încrederii? Vei căuta întotdeauna sensuri ascunse și agenda de lucru ascunsă. Lipsa încrederii constituie însăși definiția unei relații proaste. Ca să folosesc cuvintele fiului meu, Stephen, „Lipsa încrederii este un mare impozit nevăzut." De fapt, acest impozit nevăzut este mai mare decât toate taxele și impozitele adunate laolaltă – văzute sau nevăzute!

VITEZA ÎNCREDERII

Și acum să vedem cum decurge comunicarea atunci când există foarte multă încredere. Este simplă, nu cere eforturi, este instantanee. Dar atunci când există multă încredere și faceți greșeli? Ei bine, acestea nu contează aproape deloc. Oamenii vă cunosc. „Nu-ți face griji, înțeleg." „Nu-i nimic. Știu ce vrei să spui. Te cunosc." Nici o tehnologie inventată vreodată de om nu este capabilă de astfel de performanțe. Poate că, dintr-un anumit punct de vedere, acesta este motivul pentru care inima este mai importantă decât creierul. Pentru a duce comparația și mai departe, un om poate avea creierul mort, dar inima sa să continue să pompeze; atunci când inima îi moare, moare și el.

Sau, cu cuvintele fiului meu, Stephen: „Nimic nu este mai rapid decât viteza încrederii." Este cea mai mare viteză imaginabilă. Depășește viteza Internetului, pentru că atunci când există încredere, greșelile sunt iertate și uitate. Încrederea este „lipiciul" vieții. Este adezivul care lipește organizațiile, culturile și relațiile între oameni. În mod ironic, ea derivă din viteza de a merge încet. La oameni, rapid înseamnă încet, iar încet înseamnă rapid.

CU MAI MULȚI ANI ÎN URMĂ, îmi vizitam un prieten care își finalizase de curând un proiect de afaceri de anvergură. Cunoșteam bine cu ce se ocupă și l-am felicitat pentru impactul extraordinar pe care activitatea lui îl avea asupra vieții a mii și mii de oameni. L-am întrebat ce învățăminte trăsese din activitatea pe care o desfășurase. El mi-a răspuns: „Știi, Stephen, sunt sigur că în viitor o să-mi amintesc de perioada asta de doi ani ca de cea mai importantă contribuție pe care am adus-o în viața mea." După care, făcând o scurtă pauză, a zâmbit ușor și a adăugat, vizibil emoționat: „Dar cel mai important lucru pe care l-am învățat e că fără o relație de apropiere profundă, de uniune cu soția mea, tot ce am făcut în viață nu ar fi însemnat nimic."

„Serios?!" am replicat eu. Simţindu-mi interesul, el s-a deschis şi mi-a istorisit următoarea poveste:

Când am cerut prima dată să preiau conducerea acestui proiect, eram extraordinar de emoţionat că mi se ivise această ocazie. Soţia şi copiii mei m-au sprijinit foarte mult, aşa că m-am apucat de muncă cu trup şi suflet. Am simţit toată povara responsabilităţii, dar obiectivul pe care mi-l propusesem îmi dădea energie şi elan. În al doilea an al proiectului, am lucrat efectiv zi şi noapte. Importanţa muncii pe care o făceam mă stăpânea total. În perioada aceea am avut mereu impresia că mă descurc destul de bine cu familia – continuam să mă implic în viaţa copiilor, să joc fotbal cu ei, să alerg, să topăi şi să dansez cu ei cât puteam de mult. De cele mai multe ori, mâncam seara împreună. Credeam că mă descurc chiar foarte bine. Ultimele şase luni au fost cele mai grele, şi asta a fost perioada în care am observat că soţia mea se simţea tot mai frustrată – începuseră să o deranjeze chiar şi cele mai mărunte lucruri (cel puţin aşa mi se părea mie). Lipsa ei de susţinere pentru munca pe care o făceam – mai ales într-o perioadă atât de dificilă – m-a iritat din ce în ce mai mult. Am început să avem probleme de comunicare, dialogurile deveniseră tot mai încordate – chiar şi cele referitoare la lucruri neimportante. Când am reuşit în sfârşit să termin proiectul, nici măcar n-a vrut să vină la dineul organizat cu această ocazie. Până la urmă a venit, dar a fost clar pentru toată lumea că nu s-a simţit bine. Mi-am dat seama că trebuie să avem o discuţie serioasă. Aşa că am avut-o. Iar ea şi-a descărcat sufletul.

A început prin a-mi explica ce a însemnat pentru ea să fie „singură" în toată această perioadă. Chiar şi când eram acasă, ea avea senzaţia că sunt altundeva. Pentru că tradiţia noastră de a ieşi săptămânal în oraş cel puţin o dată se rărise tot mai mult, şi pentru că noaptea rămâneam treaz mult timp după ce ea se culca, nu mai vorbeam şi nu ne mai împărtăşeam gânduri şi sentimente ca înainte, ea începuse să se simtă tot mai izolată, mai neapreciată şi mai departe de mine şi de lume. Ajunsesem să nu mai comunic mai deloc cu ea. Concentrarea mea exclusivă şi îngustă asupra muncii mele şi asupra altor probleme legate de serviciu începuseră să-mi reamintească tot timpul de lucrurile la care nu mă mai gândeam şi la sentimentele pe care nu le mai manifestam. Mi-a adus aminte că uitasem până şi de ziua ei de naştere, până după prânz. Şi nici măcar nu era vorba neapărat de faptul că uitasem, ci de un simbol a tot ceea ce se întâmpla.

Când am întrebat-o de ce nu-şi deschisese sufletul să-mi spună toatea astea mai devreme, ea a zis că nu voia să mă supere şi să-mi distragă atenţia de la munca mea. M-am uitat în ochii ei şi am văzut o durere adâncă şi singurătate. M-am simţit îngrozitor. Eram uimit şi mi-era jenă de mine însumi cum de nu-mi dădusem şi eu seama de suferinţa pe care o provocasem. Modul în care ea mi s-a deschis şi mi-a vorbit despre singurătatea ei m-a făcut să-mi dau seama cât de gol îmi fusese sufletul de atâta timp. Deveniserăm amândoi mai puţin eficienţi – atât individual, cât şi la nivel de cuplu. Am rugat-o să mă ierte şi i-am jurat că nimeni şi nimic pe lumea asta nu era mai important pentru mine decât ea. Aveam însă impresia că vorbele mele nu păreau să ajungă la ea. Atunci am înţeles că existaseră prea multe lucruri care până în acel moment îi spuseseră cu totul altceva. Faptul că i-am cerut scuze şi m-am angajat să îmi rearanjez priorităţile în

viață m-a ajutat, dar lucrurile nu s-au rezolvat peste noapte. Mi-au trebuit zile întregi, săptămâni și luni de eforturi constante – timp în care am stat alături de ea, am vorbit, ne-am spus unul altuia tot ce ne trecea prin cap, am făcut promisiuni și ni le-am respectat, lăsând deoparte munca după orele de program ca să pot fi cu familia mea, cerându-mi iertare și reorganizându-mi programul când mai întârziam puțin – până să reapară sentimentul de încredere și afecțiune, care în cele din urmă au devenit și mai puternice.

De la această vizită pe care i-am făcut-o prietenului meu, el a finalizat încă două proiecte multianuale, la fel de dificile și de importante precum cel dintâi. Cu toate acestea, relația cu soția sa s-a îmbunătățit cu fiecare dintre ele. Prima experiență dureroasă pe care a avut-o și capacitatea sa de a-și înțelege soția și de a-și lua angajamente față de ea au atras după ele o schimbare de durată. Privind retrospectiv spre experiențele sale, el a mai făcut câteva observații în cursul unei discuții pe care am avut-o recent împreună:

Cel mai important lucru pe care l-am învățat este că poți fi dedicat trup și suflet căsătoriei, îți poți iubi din toată inima soțul sau soția, poți fi fidel și loial față de el sau ea, îți poți crește cu multă responsabilitate copiii, și totuși se poate ca relația cu partenerul de viață și încrederea în el să se deterioreze. Nu e nevoie să vorbești urât, să spui cuvinte aspre sau nepoliticoase cuiva ca să-l rănești. Față de cineva care îți este foarte apropiat, nu este nevoie decât să-i neglijezi inima, mintea și spiritul. Relațiile și încrederea dintre oameni nu rămân constante. Ele sunt întreținute și cultivate doar în măsura în care le promovați activ și le clădiți prin gesturi de amabilitate, respect, apreciere și servicii. Am aflat că atât calitatea căsătoriei noastre, cât și fericirea mea aveau foarte puțin de-a face cu ceea ce ea *făcea pentru* mine, *și totul depindea de ceea ce încercam* eu *să fac pentru ea pentru ca ea să fie fericită, să o ajut în momentele grele și să fiu alături de ea în activitățile și momentele care înseamnă cel mai mult pentru noi. Am învățat că unitatea relației mele cu soția mea este una din cele mai mari surse de putere a vieții mele – nu numai în cele mai importante activități din sânul familiei sau obștești, ci în absolut toate zonele vieții mele, inclusiv în profesiunea mea. Este ca o fântână inepuizabilă de forță, pace, bucurie, sentimente de apartenență și energie, care îmi alimentează viața și mă stimulează să muncesc, să fiu creativ și îmi susține elanul.*

În sfârșit, am învățat din proprie experiență că, pentru a cultiva relații solide, este nevoie de eforturi mari și de sacrificii. Ele te obligă să pui bunăstarea, dezvoltarea și fericirea altuia înaintea propriei persoane. Ah, Doamne, și ce dulce este obligația asta! Pentru că eforturile astea sunt ușa care se deschide spre fericirea noastră. Ce ne-am face fără forța de atracție a unor astfel de relații, care ne ajută să ne depășim ființa și să ne cunoaștem adevăratul potențial?

AUTORITATEA MORALĂ ȘI VITEZA ÎNCREDERII

Experiența prietenului meu ilustrează cât se poate de bine realitatea că relațiile interumane sunt guvernate de legi naturale. Sentimentele de încredere nu pot fi mimate într-o relație, ele neputând însă să fie total excluse în cazul unui

considerabil efort dramatic. Ele constituie rodul acţiunilor regulate, inspirate de conştiinţă şi suflet. În cartea *Cele 7 Deprinderi ale Oamenilor Extrem de Eficienţi*, am folosit o metaforă pentru noţiunea de încredere, pe care am denumit-o Cont Bancar Emoţional. Este la fel ca un cont bancar în care faci depuneri şi retrageri emoţionale în planul relaţiilor cu cei din jur, acestea putând fie să întărească, fie să distrugă aceste relaţii. La fel ca în cazul metaforei, dacă exagerezi, descoperi existenţa limitelor. Dar, în general, este vorba despre un mod simplu şi exact de a descoperi calitatea unei relaţii.

Tabelul pe care vi-l prezentăm în continuare reprezintă lista a zece dintre cele mai importante depuneri şi retrageri pe care le putem face în relaţiile cu semenii noştri, care, din experienţa mea, au un impact profund asupra nivelului de încredere din relaţiile noastre. Pe listă figurează de asemenea şi *sacrificiile* necesare şi *principiile* pe care le evocă fiecare depunere (tabelul 4):

AUTORITATEA MORALĂ ŞI VITEZA ÎNCREDERII

DEPUNERI	RETRAGERI	SACRIFICII NECESARE	PRINCIPII INTERIORIZATE
Mai întâi încercaţi să înţelegeţi	*Mai întâi încercaţi să fiţi înţeles*	Nerăbdare, Egoism, Interese proprii	Înţelegere Reciprocă
Respectarea promisiunilor	*Încălcarea promisiunilor*	Capricii, Sentimente, Emoţii, Timp	Integritate/Executare
Onestitate, deschidere	*Manipulare abilă*	Egoism, Aroganţă, Control	Viziune/Valori, Integritate/Îndeplinirea Obiectivelor, Înţelegere Reciprocă
Amabilitate, atitudine curtenitoare	*Lipsa amabilităţii, cuvinte jignitoare*	Sine, Timp, Percepţii, Stereotipuri, Prejudecăţi	Viziune/Valori, Integritate/Îndeplinirea Obiectivelor
Gândire cu o mentalitate de câştigător sau Refuz justificat	*Gândire de tipul câştig-pierdere sau pierdere-câştig*	„A câştiga înseamnă a-i învinge pe alţii," Competitivitate	Respect/Beneficiu Reciproc
Clarificarea aşteptărilor	*Înşelarea aşteptărilor*	Comunicare cu tente linguşitoare	Respect/Beneficiu Reciproc, Înţelegere Reciprocă, Colaborare Creativă, Reînnoire
Loialitate faţă de cel absent	*Lipsă de loialitate, duplicitate*	Un anumit grad de acceptabilitate socială, Masaj al Inimii	Viziune/Valori, Integritate/Îndeplinirea Obiectivelor
Cuvinte de scuze	*Mândrie, aroganţă, înfumurare*	Sine, Aroganţă, Mândrie, Timp	Viziune/Valori, Integritate/Executare
Primirea feedback-ului şi transmiterea de mesaje la persoana I-a singular	*Neprimirea feedback-ului şi transmiterea de mesaje la persoana a II-a*	Sine, Aroganţă, Mândrie, Comunicare Reactivă	Înţelegere Reciprocă
Iertare	*Resentimente*	Mândrie, Egocentrism	Viziune/Valori, Integritate/Îndeplinirea Obiectivelor

Tabelul 4

Este important să recunoaștem că motivul pentru care cele zece depuneri conduc la cultivarea încrederii este acela că ele denotă principii care se află la baza relațiilor interumane. Când studiați separat fiecare dintre cele zece depuneri, care elemente sunt, în opinia dvs., comune? Aș sugera că numitorul comun al depunerilor este *inițiativa*, care este determinată de voință și de hotărâre. Observați că fiecare dintre depuneri vă este accesibilă. Aveți abilitatea de a o influența pe oricare dintre ele. Vedeți că este imposibil să faceți aceste depuneri, să dați dovadă de curajul sau hotărârea necesare, sau să luați inițiativa fără a avea abilitatea de a face „douăzeci de flotări emoționale" la nivel personal, adică în sinea dvs.

Care este cea de-a doua dintre cele mai comune caracteristici ale depunerilor? În opinia mea, este absența egoismului și prezența *umilinței*. Este disponibilitatea de a te considera mai puțin important decât o altă persoană, un principiu sau o cauză mai înaltă. Este înțelegerea faptului că viața înseamnă mai mult decât „eu" și „al meu"; ca să folosim cuvintele lui Martin Buber, viața înseamnă „Eu și Tu" – a simți un respect profund pentru valoarea și potențialul fiecărei persoane.

Autoritatea morală, încrederea și apropierea dintre persoane pot dispărea cu timpul în absența depunerilor continue, îndeosebi în cazul oamenilor cu care lucrăm sau lângă care trăim tot timpul. Aceasta datorită faptului că așteptările lor în ceea ce ne privește sunt atât de mari. Cu oamenii pe care nu i-am mai văzut de ani de zile, este mult mai ușor să „reparăm" lucrurile. Încrederea și afecțiunea reapar într-o clipă, tocmai datorită faptului că nu există așteptări privind depunerile continue.

> Autoritatea Morală: Exercițiul principial al libertății de a alege, care aproape întotdeauna implică o formă sau alta de sacrificiu.

O a treia caracteristică comună este că, la fel ca majoritatea lucrurilor importante din viață, ele necesită un *sacrificiu*. (Vă reamintesc că o bună definiție a sacrificiului este a renunța la ceva – chiar la ceva bun – pentru ceva și mai bun.)

Dacă sunteți deja familiarizat cu Contul Bancar Emoțional, vă încurajez să-l contemplați acum cu alți ochi și să fiți deschis față de noile date suplimentare pe care ni le oferă analiza noastră, care vă vor ajuta să vă găsiți vocea și să-i ajutați și pe cei din jur să-și găsească vocea. Veți observa că fiecare depunere reprezintă o alegere de a vă utiliza darurile cu care v-ați născut, în efortul de a sacrifica o deprindere personală ineficientă și de a o înlocui cu o acțiune care duce la cultivarea autorității morale în relațiile cu cel din jur.

Nici un sistem nu poate păstra pentru prea mult timp loialitatea oamenilor dacă nu le impune anumite măsuri de disciplină, şi mai ales de autodisciplină. Preţul confortului pierdut este mare. Sacrificiul poate fi greu. Însă această realitate extrem de aspră este substanţa care dă caracter, putere şi care înnobilează. Permisivitatea nu a creat niciodată măreţie. Integritatea, loialitatea şi puterea sunt virtuţi clădite prin luptele pe care le ducem zilnic cu noi înşine atunci când ne impunem o autodisciplină strictă, sub regulile exigente ale adevărului divin care a fost grăit.[1]

GORDON B. HINCKLEY

MAI ÎNTÂI ÎNCERCAŢI SĂ ÎNŢELEGEŢI

De ce trebuie ca *Mai Întâi Încercaţi să Înţelegeţi* să fie prima depunere? Motivul este unul simplu. Nu avem cum să ştim ce reprezintă pentru cineva o depunere până când nu plasăm persoana respectivă într-un cadru referenţial. Ceea ce noi considerăm a fi o depunere valoroasă, pentru altul poate fi o depunere nesemnificativă, sau chiar o retragere. O promisiune care pentru noi este importantă poate fi neimportantă pentru altcineva. Modul în care vă exprimaţi onestitatea, deschiderea, amabilitatea şi atitudinea curtenitoare poate fi văzut cu alţi ochi de alte persoane, datorită filtrelor lor culturale sau personale complet diferite. Deşi principiile fundamentale ale fiecărei depuneri rămân valabile în orice situaţie, a şti cum să implementăm modalităţile practice specifice impune înţelegerea altora în cadrul referenţial specific, caracteristic numai *lor*.

După ce a aflat de ideea de a face depuneri în Contul Bancar Emoţional, o femeie şi-a spus că a venit momentul să îl pună la încercare. Iată ce mi-a spus ea despre ceea ce s-a întâmplat după acest moment:

M-am gândit că trebuie să fac ceva special pentru soţul meu, în încercarea de a ne îmbunătăţi relaţia. Mi-am zis că, dacă îi vede pe copii îmbrăcaţi cu haine curate când o să se întoarcă acasă şi dacă o să termin mai repede cu spălatul rufelor, asta o să-l facă fericit.

După aproape două săptămâni în care am bătut toate recordurile în spălatul rufelor şi încă nu primisem nici un feedback de la el – absolut nici un semn, cred că nici măcar n-a observat – am început să mă cam dezumflu. „Chestia asta nu ţine deloc," mi-am spus în sinea mea. Şi, la un moment dat, într-o noapte, când s-a băgat în aşternutul nou ca un nesimţit şi s-a culcat, brusc am văzut că a stins veioza de la capul patului.

„O, Doamne-Dumnezeule! Nu dă nici o ceapă degerată că Zac străluceşte de curat ce e sau că are blugii curaţi. Lucrurile astea pe mine chiar mă fac fericită. Mai degrabă preferă să-l scarpin pe spate sau să ne gândim să ieşim în oraş vineri seara."

Îmi venea să mă dau cu capul de pereți. Eu mă chinuiam cu rufele de-mi venea să urlu și toate aceste depuneri pe care le făceam nu însemnau nimic pentru el.

Așa am învățat un adevăr foarte simplu. Depunerea pe care o faci trebuie să însemne ceva pentru omul în numele căruia o faci.

Am avut eu însumi nenumărate experiențe care mi-au demonstrat cât de important este să încerci să-ți înțelegi aproapele. Nu voi uita niciodată când am fost invitat de un director general cu o reputație foarte bună să fac o analiză și să dau o serie de recomandări privind alegerea unui nou președinte al universității. A fost una dintre cele mai profunde experiențe de comunicare pe care le-am avut vreodată în viață. Omul a ieșit din biroul lui să vină în biroul mai mare în care eu îl așteptam. După ce m-a salutat, m-a poftit ceremonios în biroul lui și m-a invitat să mă așez pe un fotoliu care se afla lateral față de biroul lui, ca să ne putem privi în ochi nestingherit și ca să nu existe între noi nici o structură fizică. Mi-a spus ceve de genul: „Stephen, îți mulțumesc din suflet că ai acceptat să vii la noi. Abia aștept să pot înțelege orice vrei tu să înțeleg."

Mă pregătisem foarte asiduu pentru această întâlnire și pusesem la punct o schiță a prezentării mele. I-am dat gazdei mele un exemplar al prezentării mele îndelung gândite și am început să discut în amănunt fiecare punct la care voiam să mă refer. Exceptând o serie de întrebări punctuale, interlocutorul meu nu m-a întrerupt deloc. M-a ascultat atât de atent și a fost așa de absorbit de vorbele mele că, după treizeci de minute, când mi-am terminat prezentarea, m-am simțit înțeles pe deplin. Nu a făcut absolut nici un comentariu și nu a dat vreun semn că ar fi sau nu ar fi de acord cu ceea ce spusesem sau că ar vrea să adopte o anumită atitudine. Dar, în cele din urmă, s-a ridicat, m-a privit drept în ochi și, în timp ce dădea mâna cu mine, mi-a spus cât de mult mă apreciază și admiră. Asta a fost totul. Am fost profund emoționat de deschiderea lui, de umilința, politețea și talentul său de a-și asculta interlocutorul – mă simțeam copleșit de un sentiment de adâncă recunoștință și de loialitate. M-am simțit înțeles atât de bine și eram atât de sigur că prezentarea făcută fusese ascultată cu atenție, încât eram hotărât să sprijin decizia gazdei mele, indiferent care ar fi fost aceasta.

În pofida faptului că mă mai întâlnisem cu acest domn de multe ori înainte de acest eveniment, experiența comunicării față în față cu el, între patru ochi, i-a dat interlocutorului meu o autoritate morală atât de mare, încât nu a mai fost niciodată nevoie să ne vedem pentru a o reînnoi sau pentru a-i acorda orice ajutor mi-ar fi cerut. Impactul acestei conversații asupra mea a fost atât de puternic, încât și astăzi, când scriu aceste rânduri, mi se pare uluitor.

A FACE PROMISIUNI ŞI A LE RESPECTA

Nimic nu erodează mai rapid încrederea decât promisiunile care nu sunt respectate. Şi invers, nimic nu clădeşte şi întăreşte încrederea mai bine decât *respectarea* promisiunilor făcute.

Este uşor să promiţi. Este o soluţie care îl satisface rapid pe cel căruia îi facem promisiunea – mai ales dacă persoana respectivă e stresată sau îngrijorată şi te roagă să-l ajuţi să rezolve ceva. Dacă promisiunea îi este pe plac, atunci îi devii simpatic. Şi tuturor ne place ca lumea să ne placă.

Ne încredem cel mai uşor în ceea ce ne place cel mai mult. O mulţime de oameni se lasă duşi de nas de tot felul de poveşti, din cauza faptului că îşi doresc ceva atât de mult, încât sunt gata să creadă aproape orice explicaţie, poveste sau promisiune care li se pare că îi ajută să obţină ceea ce vor. Nici nu vor să audă că s-ar putea ca lucrurile să nu stea chiar aşa şi continuă să creadă.

Este însă greu să-ţi respecţi promisiunile. Pentru aceasta, este de regulă nevoie să parcurgem un proces presărat cu sacrificii dureroase – mai ales atunci când dispoziţia plăcută pe care o avem în momentul în care facem promisiunea trece sau când ne trezim la realitate, ori când împrejurările se schimbă.

Personal, m-am autoeducat să nu rostesc niciodată (ce cuvânt greu!) cuvântul *greu* decât dacă sunt gata să fac orice pentru a mă ţine de cuvânt, în special cu copiii mei. Nici nu mai ţin minte de câte ori m-au implorat să spun că „promit." Aşa erau liniştiţi că o să-mi respect promisiunea – ca şi cum ar fi avut deja *în acel moment* ceea ce îmi cereau. Mărturisesc că de foarte multe ori eram cât pe-aci să spun „promit" doar ca să le fac pe plac şi să-i fac să se potolească. „O să încerc" sau „O să-mi propun asta" ori „Sper" nu aveau niciodată efectul dorit. Numai „promit."

Uneori, când anumite împrejurări pe care nu le puteam controla se schimbau, îi rugam pe copii să mă înţeleagă şi să mă lase să-mi retrag promisiunea. De cele mai multe ori, mă înţelegeau. Dar, de obicei, copiii mai mai mici nu înţelegeau. Chiar dacă spuneau că *înţeleg* şi că mă eliberează de promisiunea făcută, din punct de vedere afectiv nu mă iertau. Aşa că am încercat să-mi respect promisiunile, ori de câte ori aceasta nu ar fi fost o greşeală. În astfel de cazuri, a trebuit să mă împac cu mai puţină încredere din partea lor şi să încerc să o recâştig în alte moduri.

ONESTITATE ŞI INTEGRITATE

Rick Pitino, legendă în lumea baschetului american, totodată unul dintre marli antrenori ai prezentului, a surprins în mod plastic şi cu profunzime principiul onestităţii: „Minciuna face ca problemele să fie proiectate în viitor; adevărul face ca problemele să fie o parte a trecutului."[2]

Îmi amintesc că pe vremuri am colaborat cu un contractor din domeniul construcțiilor, care era incredibil de sincer și deschis în legătură cu dificultățile pe care trebuia să le rezolve, chiar și în legătură cu greșelile pe care le făcuse în realizarea proiectului comun la care lucram. Își asuma responsabilitatea pentru greșelile făcute. A făcut o prezentare financiar-contabilă atât de solidă și completă, adăugând și toate opțiunile pe care le aveam în diferite stadii ale proiectului de construcție, încât am avut încredere în el din prima clipă, instinctiv, și de atunci m-am bazat mereu pe cuvântul lui. Disponibitatea lui de a considera că integritatea lui și relația noastră erau mai importante decât mândria sau decât dorința naturală pe care ar fi simțit-o oricine de a-și ascunde greșelile și de a evita momentele de jenă au format o legătură neobișnuită de încredere între noi. Acest sentiment de încredere i-a adus în cont o sumă importantă de bani. Bineînțeles, trebuie să adaug că am avut de multe ori și experiențe contrare, nefaste, tot cu persoane angajate în domenlul construcțiilor.

Nici un om pe lumea asta nu poate purta prea mult timp o mască doar pentru sine și o cu totul altă mască pentru cei mulți, fără ca la urmă să ajungă să se întrebe care din ele e adevărată.[3]

NATHANIEL HAWTHORNE

Într-o altă perioadă în care am lucrat la o universitate, am avut privilegiul de a fi gazda unui psiholog de renume mondial care fusese și președinte al unei asociații naționale a experților în psihologie. Acest doctor era considerat fondatorul „terapiei integrității," o metodă de tratament psihiatric bazată pe principiul că liniștea minții, adevărata fericire și echilibrul sunt o funcție care determină trăirea unei vieți conduse de integritate și conștilnță. El pornise de la convingerea că noțiunea de conștiință se intersectează cu ideea de bine și de rău, proprie tuturor culturilor, religiilor și societăților importante de-a lungul istoriei.

Într-o după-amiază, în timpul unei pauze de cursuri, l-am invitat să îl conduc cu mașina într-o zonă muntoasă, pentru ca să poată vedea niște peisaje superbe. Am profitat de ocazie și l-am întrebat cum ajunsese să creadă în valabilitatea teoriei integrității.

La care el mi-a răspuns: „A fost ceva personal. Am fost întotdeauna maniaco-depresiv și toată viața mea a fost un lung șir de suișuri și coborâșuri. Cu timpul, după ce am început să am ședințe de consiliere cu pacienții, mi-am dat seama că erau momente când mă simțeam foarte stresat și vulnerabil. Începeam să alunec spre o stare vecină cu depresia – ajungeam chiar în punctul în care contemplam gândul să mă sinucid. Aveam un grad destul de înalt de conștientizare a ceea ce se întâmpla în jurul meu, datorită pregătirii mele profesionale și a activității mele, ca să știu că eram deja periculos. Ajuns în acest punct, obișnuiam să mă „instituționalizez," ca nu cumva tentația mea să se transforme în realitate. După una sau două luni, mă întorceam și mă apucam

din nou de muncă. Apoi, după un an sau doi, cădeam iarăşi în starea asta, mă internam, după care treptat îmi reveneam şi îmi reluam activitatea de cercetare."

După o scurtă pauză, a continuat: „La un moment dat, pe când eram preşedintele asociaţiei, m-am simţit atât de rău, de deprimat, încât mi-a fost imposibil să mai particip la şedinţe şi să mă achit cu bine de sarcinile de serviciu. În acele clipe, m-am întrebat pe mine însumi: «Este oare posibil să mă fi înşelat şi să fac o greşeală că trăiesc aşa cum trăiesc şi că am ales slujba asta?» Ştiam în sinea mea că, timp de mulţi ani, trăisem o minciună continuă. În viaţa mea exista o parte întunecată pe care până atunci nu voiesem să o recunosc."

În timp ce conduceam maşina şi el îmi spunea toate aceste lucruri, am fost foarte emotionat şi m-am simţit foarte mic şi umil. Mai îmi era şi frică de ce mai putea spune. El a continuat: „Am luat hotărârea să tai nodul gordian. Am renunţat la amanta mea şi am încercat să mă revanşez faţă de soţia mea. Şi, pentru prima dată în foarte mulţi ani, am simţit o pace interioară – o senzaţie de linişte care era diferită de cea trăită în momentele în care leşeam din stările mele de depresie, după care m-am apucat iar de muncă. Era o pace a minţii pe care o simţeam în tot corpul, un fel de onestitate faţă de mine însumi, un sentiment de unitate cu mine însumi, o senzaţie de integritate."

„Acela a fost momentul în care am început să studiez teoria conform căreia probabil multe dintre problemele pe care le avusesem erau rezultatul ignorării conştiinţei naturale, a negării şi violării ei, care au dus la o pierdere a integrităţii personale. Am început să lucrez bazându-mă pe această idee. Am întors-o pe toate părţile şi am petrecut nenumărate zile şi nopţi în bibliotecă. Am implicat în acest efort de cercetare şi alţi doctori din clinica mea, care au început să folosească această paradigmă în munca lor de zi cu zi cu pacienţii. Datele care mi-au venit m-au convins că acesta era adevărul. În concluzie, asta a fost ceea ce m-a făcut să ajung la terapia integrităţii."

Deschiderea manifestată de acest om şi tăria convingerii sale m-au impresionat foarte mult, pe mine şi multe sute de studenţi a doua zi într-un amfiteatru al universităţii unde, spre surprinderea mea, el a relatat aceeaşi poveste. Modelarea şi deschiderea erau elementele centrale ale abordării sale terapeutice. M-a impresionat de asemenea claritatea cu care naratorul nostru a înţeles că integritatea personală este esenţială nu numai la nivelul tuturor relaţiilor pe care le avem cu cei din jur, dar şi pentru sănătatea noastră psihică, de asemenea pentru puterea noastră de a fi eficienţi în scopurile pe care ne propunem să le îndeplinim.

AMABILITATE ŞI CUVINTE CURTENITOARE

Pentru oameni, lucrurile neimportante devin importante. Odată, un student a venit la mine la sfârşitul semestrului şi, după ce a lăudat orele pe care le ţinusem, mi-a spus, în linii mari, următoarele: „Domnule profesor Covey, dvs. sunteţi expert în domeniul relaţiilor interumane, dar nici măcar nu ştiţi cum mă cheamă."

Şi avea dreptate. La auzul acestor cuvinte, m-a cuprins un val de ruşine şi de jenă de nedescris. Trebuie să mă lupt mereu cu tendinţa mea de a mă scufunda

mereu în conceptualizare intelectuală, orientare a activității și eficiență. Iar până în momentul în care relațiile sunt solide și scopurile sunt mărturisite, această „eficiență" este ineficientă, în special în cazul oamenilor nesiguri sau al celor „cu sânge albastru." Cu lucrurile, situația este diferită. Lucrurile nu au sentimente. Oamenii au, chiar și așa-numitele personalități la modă, VIP-urile. Micile gesturi de curtoazie și amabilitate făcute frecvent dau dividende uriașe. Acesta este tărâmul EQ.

Pe de altă parte, oamenii își dau seama imediat dacă încerci să-i păcălești cu tehnici superficiale, de amabilitate prefăcută și simt când sunt manipulați. Adevărata amabilitate, curtoazie și respectul veritabil au ca sursă un rezervor adânc de SQ și chiar anulează necesitatea de a schimba tot felul de amabilități și cuvinte ceremonioase.

Adesea când le vorbesc copiilor acasă sau la școală, le spun că, dacă fac efortul să învețe doar patru expresii (care în total au zece cuvinte), pe care să le folosească sincer și în mod consecvent, vor putea obține aproape tot ce vor în viață.

Un cuvânt – „Mulțumesc."
Două cuvinte – „Te rog" și „Te iubesc."
Cinci cuvinte – „Vă pot ajuta cu ceva?"

Adulții sunt copii mari.

ADOPTAREA UNEI MENTALITĂȚI CÂȘTIG/CÂȘTIG SAU DE REFUZ

Gândirea structurată pe alternativele câștig-pierdere reprezintă punctul de pornire al aproape tuturor negocierilor și rezolvărilor de probleme. Ea este determinată de mentalitatea lipsurilor, larg răspândită în societatea contemporană, conform căreia cu cât un individ câștigă sau obține mai mult, cu atât rămâne mai puțin pentru mine. Scopul implicit este de a obține tot ceea ce vrei – aceasta însemnând de regulă găsirea soluției de manipulare sau de câștigare a avantajelor față de alți indivizi, pentru a-i determina astfel să renunțe la cât mai mult cu putință. Mulți oameni încearcă să-și rezolve diferendele cu cei din jur, chiar cu membrii familiei lor, în acest fel. Ambele părți se angajează în confruntare până în momentul în care una dintre părți cedează sau până când se ajunge la un compromis.

Îmi amintesc că, în urmă cu câțiva ani, făceam o prezentare în care am promovat ideea că secretul scăpării de această mentalitate câștig-pierdere este de a aborda din punct de vedere emoțional și mental o atitudine de promovare a „câștigului" celeilalte părți, într-un mod la fel de susținut și intens ca și cum ar fi vorba de propria persoană. O astfel de atitudine necesită curaj, o gândire bazată pe principiul abundenței și o creativitate foarte potențată, cu scopul a nu se ajunge la un compromis pentru nici una dintre părți. Am explicat de asemenea că un alt secret era de a începe prin a adopta o atitudine de refuz categoric. De fapt, până atunci când Atitudinea de Refuz nu devine o opțiune viabilă pentru dvs., până când nu veți fi total pregătit să alegeți o Atitudine de Refuz, să refuzați să

mai discutaţi şi, pur şi simplu, să plecaţi, până când nu sunteţi dispus să fiţi sau să nu fiţi de acord, într-un mod foarte civilizat, ambele părţi simţind că atitudinea aleasă de dvs. îi avantajează, vă veţi da seama că nu faceţi altceva decât să manipulaţi, sau, deseori, să forţaţi ori să intimidaţi cealaltă parte să accepte că dvs. sunteţi cel care a câştigat. Însă atunci când Atitudinea de Refuz devine într-adevăr o opţiune viabilă, îi puteţi spune celeilalte părţi, cu mâna pe inimă: „Dacă nu reuşim să ajungem la o soluţie de câştig real pentru tine, în care tu să crezi sincer, care să fie în acelaşi timp o soluţie de câştig şi pentru mine, de care să fiu şi eu absolut convins, hai să ne înţelegem chiar în momentul ăsta să alegem Alternativa de Refuz." Veţi simţi că această atitudine vă eliberează şi detensionează atât de mult, încât, deoarece ea necesită o combinaţie între umilinţă şi amabilitate şi putere şi curaj, odată ce se optează pentru adoptarea ei, ambele părţi sunt transformate; se creează o legătură atât de puternică, încât după acest moment cele două părţi vor fi întotdeauna loiale una faţă de alta în absenţa celeilalte.

După ce am încheiat prezentarea, o persoană care stătuse în primul rând a venit la mine să-mi mulţumească pentru că discutasem despre această idee foarte oportună. El era un reprezentant al companiei Disney-Epcot şi afirma că are de gând să aplice această idee în practică chiar a doua zi, în legătură cu o serie de discuţii care urmau să aibă loc privind includerea pe lista de programe a unei anumite ţări la Centrul Epcot. Mi-a explicat că oamenii care erau dispuşi să asigure cea mai mare parte din sponsorizare intenţionau să organizeze o expoziţie naţională care, în opinia reprezentanţilor Disney, nu avea şanse să trezească interesul prea multor oameni. Se făceau anumite presiuni pentru a se ajunge la un compromis, cu scopul de a se obţine sponsorizarea şi de a se continua procesul de dezvoltare a companiei la datele prevăzute. Acum însă interlocutorul meu descoperise că mai exista o opţiune.

Mai târziu, mi-a povestit că i-a spus sponsorului, într-un mod foarte respectuos, următoarele cuvinte: „Vreau să vă asigur că ceea ce dorim noi este să ajungem la un acord care să reprezinte un câştig pentru ambele părţi. Intenţionăm să dezvoltăm foarte mult relaţiile cu dvs. Evident, avem nevoie de sursa de finanţare pe care dvs. ne-o oferiţi. Cu toate acestea, având în vedere diferenţele fundamentale de opinie dintre noi, am ajuns la concluzia că dacă înţelegerea noastră şi proiectul nostru comun nu vor însemna efectiv un câştig *considerabil* atât pentru dvs., cât şi pentru noi, ar fi mai bine să alegem varianta de Refuz." De îndată ce potenţiala sursă de finanţare a sesizat sinceritatea, onestitatea şi deschiderea lui, ea a abandonat automat încercarea de a manipula şi a exercita presiuni. A dat înapoi, a rediscutat variantele pe care le avea la dispoziţie şi a început să comunice în mod real, până când cei doi au reuşit să ajungă la un aranjament sinergic, care permitea ambelor părţi să obţină un câştig substanţial.

Observaţi că forţa acestei depuneri denumite Câştigul de Ambele Părţi sau Refuz este dată de disponibilitatea existentă de la bun început de a face un sacrificiu – de obliterare a propriilor interese pentru o perioadă suficient de lungă pentru a putea înţelege ce îşi doreşte cel mai mult cealaltă persoană şi de ce, pentru ca astfel să se poată începe colaborarea în scopul găsirii unei soluţii noi, creative, conform intereselor *ambelor* părţi.

CLARIFICAREA AŞTEPTĂRILOR

Clarificarea aşteptărilor este efectiv o combinaţie a tuturor celorlalte depuneri menţionate până în prezent, datorită nivelului foarte ridicat al înţelegerii reciproce şi al respectului impuse de o astfel de comunicare, îndeosebi când ea se referă la clarificarea aşteptărilor privind *rolurile* şi *ţelurile*. Dacă analizăm cauzele fundamentale ale tuturor defectelor de comunicare sau ale culturilor fragmentate, suferinde, vom descoperi că ele sunt provocate de aşteptări ambigue sau înşelate privind *rolurile* sau *ţelurile* care trebuie realizate: cu alte cuvinte, cine trebuie să îşi asume ce rol şi care sunt obiectivele prioritare ale acestor roluri.

Îmi amintesc că în urmă cu câţiva ani am lucrat împreună cu directorii unui mare lanţ de restaurante la un proiect de formare a echipelor de lucru. Încă de la începutul discuţiilor, era evident că existau conflicte de păreri în privinţa priorităţilor şi a obiectivelor, diferende care nu mai puteau fi ignorate sau tolerate fără consecinţe foarte grave pentru întreaga organizaţie. Ca atare, am optat pentru o soluţie foarte simplă: am luat două coli A3 de pe un birou şi am scris sus pe fiecare din ele: „Cum vedeţi rolurile şi obiectivele MELE" şi „Cum vedeţi rolurile şi obiectivele VOASTRE." Nu s-a exprimat nici o judecată, aprobare sau dezaprobare, spre marea bucurie a persoanelor care au început imediat să scrie şi au umplut cele două foi. Imediat după ce fiecare a văzut cu propriii lui ochi că diferenţele de opinie aparent ireconciliabile se datorau de fapt în întregime numai aşteptărilor diferite pe care le avea fiecare privind rolurile şi scopurile ce trebuiau îndeplinite, a reapărut o atitudine de respect reciproc şi modestie. Participanţii la discuţii au început apoi să comunice sincer, clarificând care erau aşteptările fiecărei persoane în parte.

A FI LOIAL FAŢĂ DE CEI CARE NU SUNT DE FAŢĂ

A fi loial faţă de cei care nu sunt de faţă constituie una dintre cele mai dificile depuneri. Este unul din testele care arată cu cea mai mare precizie prezenţa sau absenţa caracterului şi gradul de ataşament care caracterizează o relaţie. Aceasta în special în cazul în care avem impresia că toată lumea pare să se alăture corului denigrării persoanelor care sunt absente. În astfel de situaţii, puteţi interveni, fără a da impresia că vreţi să acuzaţi pe vreunul dintre vorbitori, spunând: „Nu cred că e adevărat," sau „Din experienţa mea, vă spun că lucrurile nu stau chiar aşa," ori „S-ar putea să aveţi dreptate; haideţi să mergem să vorbim cu el/ea, să-i spunem lucrurile astea." Procedând astfel, comunicaţi instantaneu celor din jur că, în opinia dvs., integritatea înseamnă loialitate – nu numai faţă de cel care nu sunt de faţă într-un moment sau altul, ci şi faţă de cel care sunt prezenţi. Fie că recunosc sau nu, toţi cei de faţă vă vor admira şi respecta în sinea lor. Vor şti că, pentru dvs., numele lor este important atunci când nu sunt de faţă. Pe de altă parte, atunci când loialitatea este o valoare mai înaltă decât integritatea, de pildă în cazul în care cedaţi şi începeţi şi dvs. să îl blamaţi sau

denigrați pe cel absent, celelalte persoane vor ști că, în condiții de presiune și stres, ați proceda la fel și în ceea ce-i privește.

Îmi amintesc că, la un moment dat, conduceam o ședință organizată de o organizație foarte mare, la care directorii organizației discutau diverse chestiuni privind personalul. Vorbitorii păreau să fi ajuns la un acord deplin în privința slăbiciunilor unei anumite persoane. Au început chiar să spună anecdote și povești amuzante despre angajatul respectiv, într-un mod în care nu ar fi putut-o face niciodată dacă cel pe seama căruia se distrau era de față. Puțin mai târziu, în cursul aceleiași zile, unul dintre directori a venit la mine și mi-a spus că pentru prima dată de când ne cunoșteam, acum simțea că poate avea încredere în aprecierea și afecțiunea pe care îi spusesem că le are din partea mea. „De ce?" l-am întrebat. El mi-a răspuns: „Pentru că mai devreme, la ședință, când l-am ironizat pe «personajul» nostru, tu ai avut o altă atitudine și ai arătat tuturor că ești foarte îngrijorat și preocupat de persoana lui, că îți pasă efectiv de soarta lui." L-am întrebat de ce atitudinea mea îl făcuse să vină să discute cu mine, ce i se părea atât de neobișnuit. El a răspuns: „Am și eu aceleași slăbiciuni, numai că ale mele sunt și mai mari. Nimeni nu știe de ele, nici chiar tu. Așa că, de fiecare dată când exprimai apreciere și afecțiune față de mine, îmi spuneam în sinea mea: «Habar n-ai, dacă ai ști, n-ai mai spune asta.» Dar acum, după ședința asta, simt că m-ai aprecia și dacă ți-aș explica în amănunt toate defectele mele. Simt că ai fi sincer și loial față de mine chiar în absența mea, că pot să am încredere în tine și să cred că tot ce spui e adevărat."

Secretul pentru câștigarea încrederii celor mulți este adesea câștigarea încrederii unei singure persoane; modul în care gândiți și vorbiți despre cineva când acesta nu este de față sau când este de față comunică celor mulți cum ați gândi sau vorbi despre ei în absența sau în prezența lor.

A ȘTI SĂ-ȚI CERI SCUZE

A învăța să spui: „Îmi pare rău, am greșit," sau „Am fost egoist, am avut o reacție deplasată, te-am ignorat și câteva clipe am pus loialitatea deasupra integrității" – iar apoi a trăi conform acestor principii reprezintă una dintre modalitățile de *a-ți cere scuze* cu cel mai mare impact. Am auzit sau am cunoscut eu însumi relații întrerupte ani și ani de zile care au fost reluate într-un timp relativ scurt datorită unei astfel de scuze, oferită din inimă și cu toată sinceritatea. Dacă în toiul unei discuții în contradictoriu, ați spus ceva de care vă pare rău, când vă cereți scuze explicați că ați spus ceea ce ați spus din cauza mândriei și că nu ați vrut să răniți pe nimeni. Dacă ați spus-o în toiul discuției, dar cu bună știință, atunci, pentru a vă cere scuze, trebuie să vă schimbați total părerea, să vă căiți, până când veți putea spune sincer: „Îmi pare rău; am greșit și în ce-am spus, și în ce am făcut; o să «repar» și una, și alta, nu o să se mai întâmple."

Îmi amintesc că pe vremuri am avut o confruntare foarte neplăcută cu cineva în legătură cu un subiect foarte controversat. Sentimentele pe care le nutream față de persoana respectivă au afectat din acel moment sinceritatea comunicării

noastre, deși în aparență ea era politicoasă și plăcută. Într-o bună zi, el a venit la mine și mi-a spus că tensiunea din relația noastră îl întristase și voia ca legătura dintre noi să devină ca înainte, solidă și armonioasă. A spus că lucrul acesta era pentru el poate cel mai greu de făcut, să coboare în adâncul sufletului și să vadă unde a greșit. Era clar că voia neapărat să-și ceară scuze. Părea atât de umil și sincer când își cerea scuze, neîncercând să își justifice vorbele sau atitudinea, încât asta m-a făcut și pe mine să mă gândesc bine și să-mi recunosc partea mea de vină. După această discuție, relația noastră a revenit pe făgașul normal.

O fostă colegă mi-a povestit despre o experiență pe care a avut-o în perioada când lucra cu o echipă de directori de rang înalt la o sesiune de ședințe programată să dureze o săptămână. Într-o dimineață, președintele și-a început alocuțiunea încurajându-i pe participanți să încerce să-și asculte cu atenție și să-și înțeleagă bine interlocutorii, înainte de a lua cuvântul și de a face propriile prezentări. Înainte de începerea propriu-zisă a ședinței, el le-a descris o experiență foarte interesantă pe care o avusese cu ceva timp în urmă.

Vă prezint în continuare relatarea ei sumară (numele au fost schimbate și de această dată, așa cum s-a întâmplat și în numeroase alte istorisiri făcute în cartea de față) privind ceea ce s-a întâmplat mai târziu, în după-amiaza aceleiași zile:

La un moment dat, în mijlocul discuțiilor pe care le purtam, un director cam enervant a început să spună ceva despre o nouă abordare în afaceri cu care compania se chinuia în perioada respectivă. Ceilalți au sărit imediat cu gura pe el. Ca să fiu sinceră, îmi venea și mie să sar cu gura pe el, dar mi-am dat seama că nu se cădea și că mai bine mă abțin. Apoi l-am auzit pe Jack, președintele companiei, izbucnind în râs chiar în fața acestuia. Începuse să îl ia peste picior cu toată lumea de față și, bineînțeles, după câteva clipe, ceilalți au început și ei să-i țină isonul.

Am rămas înmărmurită. Cu numai câteva ore înainte, președintele ne povestise o experiență emoționantă, care scotea în evidență cât de important era să-ți aștepți rândul în afaceri, să nu te repezi, să încerci mai întâi să înțelegi care este mobilul acțiunilor oamenilor. Iar acum proceda exact pe dos, nu mai înțelegeam nimic. Nici nu-l puteam atenționa în vreun fel, de față cu toți participanții. Așa că n-am făcut altceva decât să mă holbez la el. În ochii mei scria: „Foarte urât din partea ta. Dacă nu faci ceva chiar în momentul ăsta să-ți repari greșeala, eu una ies imediat și nu mă mai întorc!" Nu mint – eram așa de nervoasă, că era cât pe-aci să părăsesc sala. Începuseră iar cu atitudinea lor combativă de care credeam că scăpaseră, o dinamică gregară otrăvitoare, de care mă săturasem până peste cap.

S-a uitat și el lung la mine. M-am așezat mai bine în scaun, ridicându-mă puțin și fixându-l mereu cu privirea. „Cât de prost ești, mosule!" spuneau ochii mei. S-a făcut mic în scaun, eu nescăpându-l o clipă din ochi. Povestea asta a durat cam cinci minute, timp în care membrii echipei lui încă îl crucificau pe sărmanul om. Apoi, dintr-o dată, președintele s-a ridicat și a anunțat că oprește ședința. A spus: „Opriți-vă. Am făcut o greșeală. David, aș vrea să-mi cer iertare față de tine."

„Pentru ce?" David părea derutat. Din punctul lui de vedere, totul era normal, nimic nu se schimbase.

„Nu am procedat bine. N-ar fi trebuit să râd de tine. Nici măcar nu am ascultat ce voiai să spui. Am sărit toți cu gura pe tine. Poți să mă ierți?"

Credeam că David, vice-președinte al companiei de foarte mulți ani, o să spună ceva la modul: „Stai liniștit, nu-i nimic. Nu-ți face griji." Dar răspunsul lui a fost absolut uluitor: „Te iert, Jack. Mulțumesc." Vă dați seama că îți trebuie mult mai mult curaj să să-i spui cuiva că-l ierți decât să pretinzi că nu înțelegi de ce își cere scuze sau că nu contează.

Eu îmi pierdusem graiul. Eram copleșită de emoție din cauza comportamentului lui Jack. Nimic și nimeni nu-l forțase să își ceară iertare în fața întregului grup de participanți la ședință. În definitiv, conduce o divizie care are optzeci de mii de angajați. Nimeni nu îl poate obliga să facă nimic din ceea ce nu îi convine. După ce s-a terminat ședința, am mers la el și, cu o voce încă plină de emoție, i-am spus: „Îți mulțumesc pentru ce ai făcut la ședință." El mi-a răspuns: „Am procedat bine, trebuia să fac asta. Și eu îți mulțumesc că te-ai uitat lung la mine." De atunci nu am mai vorbit niciodată cu el despre acest incident. Dar sunt convinsă că nici unul din noi nu are ce să își reproșeze, până la urmă totul a ieșit perfect."

A TRANSMITE ȘI A PRIMI FEEDBACKUL

Studenții de care m-am apropiat cel mai mult în anii în care le-am fost profesor sunt cei cărora le-am transmis un feedback puternic. „Poți face mai mult. N-o să te scap din vizor. Nu ai nici o scuză. Te poți descurca foarte bine." Mulți mi-au spus în timpul întâlnirilor pe care le-am mai avut cu ei peste ani că faptul că l-am ținut mereu în priză și le-am cerut să fie responsabili – să își asume responsabilități și să accepte absolut toate consecințele acțiunilor lor – le-a schimbat cursul vieții, fiind un moment de cotitură pentru ei deși, la vremea respectivă, nu ne-a fost ușor nici mie, nici lor.

A transmite un *feedback* negativ constituie una dintre cele mai dificile și totodată necesare forme de comunicare existente. Sunt atât de mulți oameni care au defecte de care nu află niciodată și pe care nu încearcă să le rezolve, pentru că nimeni nu știe cum să procedeze pentru a-i informa, cu alte cuvinte nu le pot transmite feedbackul. Teama de a rupe o relație sau de a-ți compromite perspectivele și viitorul printr-o discuție „deschisă" cu șeful are un efect profund negativ.

Ipocrizia situației din povestea cu Jack, când acesta și-a denigrat colegul pe față, a fost sesizată de vinovat atât de exact, încât ea nu mai ținea de domeniul necunoașterii propriilor slăbiciuni, ci pur și simplu de egoism. Curajul și integritatea femeii care a transmis feedbackul au cântărit mai mult decât statutul și poziția persoanei vizate. Acesta este motivul pentru care efectul a fost benefic. Uneori însă feedbackul nu depășește forța statutului și a poziției oficiale, ceea ce poate însemna că va trebui să mergeți să discutați cu persoana respectivă între patru ochi pentru a căuta o cale de reconciliere. Cel mai bun mod de a transmite feedbackul într-o discuție particulară este de a te descrie pe *tine însuți*, nu pe persoana cu care discuți. Poți descrie sentimentele, preocupările tale sau modul în care ai perceput ceea ce s-a întâmplat; ferește-te să acuzi, să judeci sau să etichetezi anumite persoane. Acest mod de a aborda o discuție face ca interlocutorul dvs. să accepte mai ușor informațiile privind slăbiciunile sale, fără să se simtă amenințat personal de aceste observații.

Persoanele care deţin funcţii oficiale trebuie să legitimeze atitudinea de „retractare" şi *transmiterea feedbackului*. Când primiţi feedbackul, trebuie să aveţi o discuţie deschisă pe această temă şi să vă exprimaţi recunoştinţa faţă de persoana care vi-l transmite, indiferent cât de mult vă deranjează acest lucru. Dacă nu faceţi acest lucru în mod explicit, veţi ajunge să vă conformaţi normei care spune că a transmite feedbackul şi a retracta este o formă de lipsă de loialitate şi de contestare a conducerii. Legitimarea retractării, transformarea ei chiar într-o normă socială, conferă totodată libertatea persoanei care deţine o poziţie oficială să dea înapoi, să îşi retracteze spusele, fără teama că va răni pe cineva, că va rupe o relaţie sau că nu se va mai putea reveni niciodată la o afirmaţie deja făcută.

Avem cu toţii nevoie de feedback, mai ales în ceea ce priveşte slăbiciunile pe care nu ni le cunoaştem – acele zone sensibile pe care le apărăm cu atâta străşnicie. Acesta este motivul pentru care dezvoltarea abilităţilor personale este atât de importantă – nu este totdeauna foarte uşor să afli de la altcineva care sunt slăbiciunile tale. Sentimentul că suntem valoroşi este unul intrinsec şi nu este provocat nicidecum de cunoaşterea slăbiciunilor noastre, mai mult sau mai puţin evidente.

Îmi amintesc că nu demult am avut o problemă cu unul dintre vecinii mei, căruia îi era foarte greu să trăiască în apropierea familiei noastre, care era atât de numeroasă, zgomotoasă şi, uneori, lipsită de respect – „dotată" şi cu un câine care lătra la cele mai nepotrivite ore, ca să nu mai vorbim de luminile orbitoare care îţi luau ochii dis-de-dimineaţa sau noaptea târziu etc. Într-o zi am mers la uşa vecinului şi i-am spus că doream să avem relaţii bune şi l-am rugat să îmi dea un feedback despre ce am putea face să îmbunătăţim situaţia. El a avut un moment de ezitare, aşa că i-am cântat puţin în strună şi i-am spus că sunt sigur că nu e deloc uşor să trăiască uşă în uşă cu nişte oameni ca noi. Auzind acestea, a început imediat să-şi descarce sufletul şi să dea drumul unei ploi de sentimente, proteste şi griji ale lui şi ale soţiei lui. Dar, cu cât ascultam mai mult, cu atât el dădea semne că este foarte impresionat de faptul că încerc să discut cu el şi să aflu ce îl deranjează, că îi vorbesc respectuos şi încerc să îmi implic familia în efortul de a îmbunătăţi situaţia. A recunoscut că în multe momente reacţionase exagerat şi de multe ori făcuse din ţânţar armăsar – că multe din lucrurile despre care vorbea erau inevitabile, cum ar fi dialogurile puţin prea „sonore," adăugând că înţelege complexitatea şi problemele pe care le are zi de zi o familie atât de numeroasă, cu toate intrările şi plecările din casă. Când ne-am despărţit, mi-a mărturisit cât de bucuros era că venisem să discut cu el şi că simţea că i-am luat o piatră de pe suflet.

A IERTA

Mânia este un acid care provoacă mai mult rău
recipientului în care stă decât oricărui lucru
peste care este turnat.

MAHATMA GANDHI

Adevărata *iertare* înseamnă a uita, a renunța și a merge mai departe. În timp ce făceam o călătorie de afaceri, am primit un telefon de la unul din managerii mei, care voia să demisioneze din cauza modului în care fusese criticat de superiorul lui imediat. I-am spus să nu ia o decizie pripită înainte să ne întâlnim și să discutăm. El mi-a răspuns: „Nu te-am sunat să mă sfătuiesc cu tine. Te-am sunat să te informez. Îmi dau demisia." În acel moment, mi-am dat seama că nu îl ascultasem cu atenție, după care l-am lăsat să vorbească. Acesta a început imediat să deschidă o cutie a Pandorei, plină de experiențe pe care le trăise, proteste și sentimente negative, inclusiv din partea soției sale, care părea să fi fost cel dintâi „consilier" care l-a sfătuit să își dea demisia. După un timp în care l-am ascultat foarte atent, energia negativă care se simțea în modul lui de exprimare a dispărut, iar în cele din urmă a fost de acord să ne întâlnim cât de curând posibil, imediat după ce o să mă întorc.

Când m-am întors, a venit la mine în birou cu soția lui și la început totul părea bine mersi. Dar, de îndată ce am început să discutăm despre ceea ce venise să discutăm, și-a dat drumul mâniei și resentimentelor care îl stăpâneau. Eu am continuat să îi ascult până când interlocutorii mei au simțit că s-au făcut înțeleși, după care au devenit foarte deschiși. Apoi am început să le explic despre spațiul temporal existent între stimul și răspuns, adăugând că cel mai mare rău nu este ceea ce ne fac oamenii din jur, ci răspunsul nostru la ceea ce ne fac ei. La început, cei doi au crezut că încerc să îi manipulez ca să îl forțez să nu demisioneze. Așa că am continuat să îi ascult până când mi-au spus și de alte temeri ale lor, pe care am arătat că le înțeleg, inclusiv modul în care problemele de la serviciu le afectaseră căsnicia și viața de familie. Într-o exprimare mai plastică, dialogul nostru semăna puțin cu curățarea unei cepe, când îndepărtezi straturile de deasupra ca să ajungi la miez.

Ajunși aici, au devenit foarte deschiși la sfaturi și sugestii, așa că am subliniat încă o dată puterea de a alege pe care o aveau și le-am spus că nu ar fi rău să se gândească să îi ceară iertare șefului lui pentru resentimentele și supărarea pe care i le provocase. Reacția lui a fost: „Cum adică? Ai întors totul pe dos. Nu *eu* trebuie să-i cer lui iertare – *el* trebuie să-și ceară iertare față de *mine*."

A urmat o nouă descărcare de energie negativă, până în momentul în care cei doi au acceptat ideea că nimeni nu ne poate face nici un rău fără acordul nostru implicit, de asemenea că răspunsul pe care îl alegem este factorul determinant în viața noastră – că suntem produsul deciziilor pe care le luăm, nu al împrejurărilor. Auzind aceasta, s-au simțit foarte umili și au fost de acord să se gândească la propunerea mea. Mai târziu, mi-a telefonat și mi-a spus că și-a dat seama de înțelepciunea principiului despre care discutaserăm, că îl acceptase, că se dusese la șeful lui și îi ceruse acestuia iertare, că acesta fusese realmente copleșit de gestul lui și își ceruse și el iertare și că astfel relația lor devenise una absolut normală. Prietenul meu mi-a mai spus că el și soția lui ajunseseră să accepte într-o asemenea măsură ideea spațiului care desparte stimulul de răspuns și puterea de a alege specific umană, încât chiar dacă intenția lor sinceră de a cere iertare ar fi fost respinsă, el oricum avea de gând să rămână în post și să continue să lucreze cât mai eficient posibil.

Iertarea rupe lanțul cauzalității, deoarece cel care te „iartă" ia asupra sa consecințele faptelor tale. Prin urmare, iertarea implică întotdeauna și un sacrificiu.[4]

DAG HAMMARSKJÔLD

Nu mușcătura șarpelui veninos provoacă răul, ci alergarea după el sau stărnirea lui – aceasta este ceea ce face ca veninul să ajungă la inimă. Pentru că toți greșim, toți avem nevoie să fim iertați și să iertăm. Este mai bine să fim atenți la propriile noastre greșeli și să cerem iertare decât să fim atenți la greșelile altora, să așteptăm ca mai întâi ei să ne ceară iertare sau să îi iertăm stăpâniți încă de ranchiună. Este mult mai bine să fim pătrunși de spiritul celui care se ruga: „O, Doamne, te rog ajută-mă să-i iert pe cei care păcătuiesc altfel decât mine." În aceeași notă, C.S Lewis scria:

> Aproape de fiecare dată când fac rugăciuni seara încercând să-mi mărturisesc păcatele de peste zi, cel mai evident păcat este unul care tine, aproape fără excepție, de spiritul de caritate; am fost ursuz cu cineva, m-am răstit la cineva, am luat pe cineva peste picior sau m-am pierdut cu firea față de cineva. Iar scuza care îmi vine imediat în minte este că provocarea a fost atât de bruscă și neașteptată, încât m-a prins cu garda jos și n-am mai avut timp să-mi vin în fire... Și, bineînțeles, ceea ce face omul atunci când e prins cu garda jos dovedește cel mai bine ce fel de om este. Firește că ce se vede până când acesta are timp să-și pună masca este adevărul gol-golut. Dacă ai șobolani în pivniță, este foarte probabil că o să-i vezi dacă intri brusc. Dar bruschetea în sine nu creează șobolanii, ci îi împiedică doar să se ascundă la timp. În același fel, bruschetea provocării nu mă transformă într-un om nervos sau grosolan; ea nu face decât să demonstreze cât de nervos sau grosolan sunt... Și, în condițiile în care pivnița mea e inabordabilă pentru voința mea conștientă... nu îmi pot schimba, prin eforturi morale directe, conduita. Când coborâm în pivniță, după primii pași... ne dăm seama că absolut tot ce trebuie neapărat făcut cu sufletul nostru nu poate fi făcut decât de Dumnezeu.[5]

O ULTIMĂ OBSERVAȚIE DESPRE ÎNCREDERE

Mare parte din discuția prezentată în acest capitol referitoare la Cultivarea Încrederii a privit lucrurile pe care le putem face în mod conștient pentru a clădi relații de încredere cu alte persoane – pentru a crea *încredere*, substantivul încredere.

Să nu uităm însă, cuvântul *încredere* poate avea și rol de *verb*, ca parte componentă a expresiei *a avea încredere*. Am început Partea a doua a acestei cărți relatându-vă cum la începutul vieții mele de adult, cineva a văzut în mine un

potențial care îmi depășea cu mult cele mai optimiste așteptări. El a văzut dincolo de aparențe, de suprafață, de ceea ce era evident la prima vedere. S-a uitat în ochii mei, în inima și în sufletul meu și a văzut semințele negerminate ale măreției, care stau ascunse în fiecare dintre noi.

Astfel că mi-a *încredințat* o sarcină și o responsabilitate care depășeau cu mult experiența și abilitățile pe care mi le cunoșteam până în acel moment. Mi-a *dat* încrederea lui, fără să-mi ceară nimic în schimb și fără nici o dovadă. Pur și simplu mi-a spus ce crede și a adăugat că i-ar plăcea ca eu să mă ridic la înălțimea așteptărilor și m-a tratat ca atare. A fost un act de credință. Dar acest act de credință îmi elogia atât de mult valoarea și potențialul, încât am simțit dorința imperioasă de a-l verifica. Credința lui în mine mi-a mărit încrederea în mine însumi și m-a făcut să mă văd cu alți ochi. M-am ambiționat să-mi realizez în viață cele mai nobile și înălțătoare aspirații pe care le-aș fi putut avea. Nu eram perfect, dar cât de mult am crescut de atunci! Aceasta a devenit de altfel și filozofia vieții mele. Dați oamenilor prilejul să se afirme. Dați copiilor dvs. prilejul să se afirme. Credeți în ei, nu în ceea ce vedeți, ci în ceea ce nu vedeți – în potențialul lor.

Adevărate și profunde sunt cuvintele poetului Goethe, care spunea: „Tratați un om așa cum este și va rămâne așa cum este; tratați-l așa cum poate fi sau cum ar trebui să fie și va deveni așa cum poate fi sau cum ar trebui să fie."

> Cuvântul „încredere" capătă valența de verb atunci când le comunicați semenilor valoarea și potențialul lor într-un mod atât de clar, încât ei ajung să le vadă în ei înșiși.

Încrederea nu este doar rodul calității de a fi demn de încredere; ea este totodată cauza motivației. Este cea mai înaltă formă a motivației. Substantivul *iubire* este și el derivat dintr-un verb. El denumește o acțiune proprie ființelor umane; îți iubești sau îți slujești aproapele; ai încredere în aproapele tău; îi vezi valoarea și potențialul și îi dai ocazii să le manifeste, îl încurajezi. Dacă nu va păstra în suflet în mod sincer această încredere, ea se va deteriora și el nu va avea inspirația de a-și contempla valoarea și potențialul. Nu va avea abilitatea de a le comunica și altora valoarea și potențialul lor. Pentru aceștia, cuvântul *încredere* nu va fi niciodată verb. De fapt, este foarte greu ca o persoană nedemnă de încrederea aproapelui său să aibă încredere în cineva sau să creadă în cineva o perioadă mai lungă.

Permiteți-mi să ilustrez, cu ajutorul unei povești pe care o spun frecvent, de ce substantivul *iubire*, la fel ca *încredere*, are un sens activ. La un seminar pe care îl țineam acum câțiva ani, un om s-a apropiat de mine și mi-a spus: „Stephen, îmi place ceea ce spui. Dar fiecare dintre noi are o situație atât de diferită! Uite, de exemplu, căsnicia mea. Sunt realmente îngrijorat. Soția mea și cu mine pur și simplu nu mai avem aceleași sentimente unul față de altul ca pe vremuri. Ce să zic, cred că n-o mai iubesc și nici ea pe mine. Ce să fac?"

„Nu mai există sentimente?" l-am întrebat.

„Exact," a confirmat el. „Şi avem şi trei copii şi ne facem tot felul de griji în legătură cu el. Ce sfat mi-ai putea da?"

„Iubeşte-o," am răspuns eu.

„Ţi-am spus, nu mai simt c-o iubesc."

„Iubeşte-o."

„Stai puţin, cred că nu m-ai înţeles. Am zis că nu mai simt că o iubesc."

„Atunci iubeşte-o. Dacă nu mai ai sentimente de dragoste faţă de ea, e un motiv bun să o iubeşti."

„Dar cum să iubeşti când nu iubeşti?"

„Prietene, *a iubi* este un verb. *Iubirea* – sentimentul iubirii – este rodul iubirii ca verb. Aşa că iubeşte-o. Sacrifică-te. Ascult-o atent să vezi ce are să-ţi spună. Fii empatic. Apreciaz-o. Ajut-o să descopere ce simte. Eşti dispus să faci asta?"

În marea literatură a tuturor societăţilor progresiste, *a iubi* este verb. Persoanele reactive ignoră acest fapt, ei uitând că verbul *a iubi* impune o participare voliţională activă a afecţiunii. Ei se lasă conduşi de sentimente. Scenariile Hollywood-ului ne-au insinuat ideea că oamenii nu sunt responsabili şi că dragostea este doar un sentiment. Însă scenariul hollywoodian nu descrie realitatea. Dacă lăsăm sentimentele să ne controleze acţiunile, aceasta este pentru că noi am abandonat responsabilitatea şi le-am dat puterea de a ne controla viaţa.

Pentru persoanele proactive, cuvântul *a iubi* implică o participare activă. Dragostea înseamnă ceea ce faci concret: sacrificiile pe care le faci, renunţarea la sine, ca în cazul mamei care îşi aduce copilul pe lume. Dacă doriţi să studiaţi semnificaţia cuvântului *a iubi*, studiaţi acţiunile celor care se sacrifică în numele altora, chiar în numele celor care îi insultă sau care nu îi iubesc. Dacă sunteţi părinte, gândiţi-vă la iubirea pe care o simţiţi faţă de copiii pentru care v-aţi sacrificat. Iubirea reprezintă o valoare care este actualizată prin acţiuni pline de dragoste. Oamenii proactivi consideră că valorile sunt mai importante decât sentimentele. Iubirea, sentimentul de iubire, poate fi reaprinsă.

Care este cel mai bun cadru în care puteţi arăta cuiva încrederea dvs., pentru a-i comunica valoarea şi potenţialul? Fără nici o îndoială, acesta este familia. Dacă familia este disfuncţională, care este următorul cadru optim? Şcoala. Profesorul devine un fel de părinte-surogat, care poate pune în mişcare procesul de acordare a încrederii faţă de copii.

Amintiţi-vă mereu de puterea pe care o aveţi de a le arăta semenilor că aveţi încredere în ei. Este posibil ca aceasta să nu vă ferească de riscul dezamăgirilor ulterioare şi va fi necesar să apelaţi la prudenţă atunci când folosiţi această putere. Dar atunci când o folosiţi înţelept, daţi un cadou şi o ocazie de neuitat celor din jur. Cel mai mare risc în viaţă este riscul unei vieţi fără riscuri.

FILM: *Profesorul*

Vă invit acum să mai urmăriţi un film, care ilustrează povestea adevărată a lui Helen Keller şi a profesoarei el, Anne Sullivan. Helen Keller a fost surdă şi oarbă; Anne Sullivan a fost practic oarbă şi ea şi a avut o copilărie foarte nefericită, plină de suferinţe inimaginabile – pe care însă a reuşit să o lase în urmă găsind un sens în viaţă din slujirea unei singure persoane, a elevei sale, Helen Keller.

Viaţa şi realizările lui Helen Keller nu pot fi descrise decât elogios, ele uimind umanitatea şi în ziua de azi. Zeci de milioane de oameni au fost influenţate direct sau indirect de ea. Dar cheia care a deschis uşa destinului lui Helen Keller a fost profesoara ei, Anne Sullivan. În timp ce vizionaţi acest film care se află pe DVD-ul ce însoţeşte această carte, urmăriţi-l având în minte cele două căi sau drumuri – drumul superior, spre măreţie, şi cel inferior, care conduce spre mediocritate. Studiaţi modul în care, prin alegerile pe care le-a făcut, Anne Sullivan a devenit o persoană cu o puternică viziune, disciplină şi pasiune, condusă de conştiinţa şi autoritatea morală care s-au dezvoltat în cazul ei datorită sacrificiilor făcute şi datorită adversităţilor cărora a fost nevoită să le facă faţă. Observaţi modul în care Helen Keller a devenit o persoană echilibrată, integrată şi puternică, deşi nu a văzut niciodată lumina zilei. Studiaţi modul în care relaţia de încredere deplină dintre Anne şi Helen s-a format ca urmare a unor depuneri continue, observaţi modalitatea de comunicare rapidă şi subtilă la care ele au ajuns – cu răbdare, perseverenţă şi înţelegere – şi legătura strânsă care le-a unit.

Pe scurt, este o poveste minunată a două persoane superbe, care şi-au găsit vocea şi şi-au petrecut întreaga viaţă ajutându-şi semenii să-şi găsească şi el vocea – oferind un exemplu grăitor unui număr incalculabil de oameni, pretutindeni în lume.

ÎNTREBĂRI ŞI RĂSPUNSURI

Î: Cum se poate îmbunătăţi atitudinea? Nimic nu este mai cancerigen pentru o organizaţie decât atitudinile negative. Cum se poate rezolva această problemă?

R: Daţi-mi voie să îmi structurez răspunsul pe trei niveluri:

În primul rând, la nivel personal, fiţi un exemplu de persoană care are o atitudine pozitivă – o persoană care evită cancerele metastaziante ale protestelor, criticii, comparaţiilor şi concurenţei. Trebuie subliniat din nou că nimic nu este mai eficient decât să fii lângă cineva care este o sursă de lumină, nu un judecător, cineva care este un model, nu un critic.

În al doilea rând, rezervaţi-vă ceva timp şi pentru o serie de întâlniri şi discuţii între patru ochi cu persoana care vi se pare că are o atitudine negativă sau mai distantă. Atitudinile negative constituie de fapt un simptom care indică prezenţa unor resentimente sau sentimente mai greu de destăinuit. Oamenii simt nevoia să fie înţeleşi. Încercarea de a-l înţelege pe cel din jur are un efect terapeutic atât de intens asupra lor şi îi ajută atât de mult să se afirme, încât adesea discuţiile cu el

duc la „vindecarea" sau la eradicarea cauzelor de la rădăcină, nefiind doar o ocazie de a plânge pe umărul cuiva.

În al treilea rând, uneori forțele care acționează sunt mai mari decât puterea exemplului dvs. personal sau decât relațiile dvs. cu cei din jur. Câteodată, nici nu trebuie altceva decât să zâmbiți și această problemă nu se va mai transforma într-o preocupare obsedantă. Aceasta preîntâmpină metastazierea cancerului negativismului. Să nu uităm că atunci când îți clădești viața emoțională pe baza slăbiciunilor altora, inclusiv pe baza atitudinilor lor negative, îți reduci singur puterile și permiți în același timp atitudinilor negative să metastazieze celulele canceroase la nivelul întregii culturi. Nu toate lucrurile pot fi schimbate; pe oameni nu-i puteți schimba; singurul om pe care îl puteți schimba sunteți dvs. Cu toate acestea, am descoperit că, uneori, dacă oamenii își pot dezvolta o abilitate sau o competență care concordă cu un dar fundamental sau cu un talent pe care ei îl au, atunci atitudinea lor față de ei înșiși, față de cei din jurul lor și față de viață se îmbunătățește în mod semnificativ. De pildă, să presupunem că vă propuneți să învățați pe cineva să joace tenis. Cum ar fi mai bine oare, să vorbim cu persoana respectivă despre atitudinea sa dacă, să zicem, pare puțin descurajată sau fără chef ? Sau ar fi mai bine să mergem pur și simplu pe teren cu persoana respectivă, să îi arătăm pas cu pas ce abilități sunt necesare în jocul de tenis și apoi să o punem să exerseze cât mai mult abilitățile respective, până când ajunge să ne roage să mai stea puțin pe teren pentru a-și perfecționa aceste abilități? Într-o astfel de situație, firește că atitudinea persoanei respective vi s-ar părea tot mai pregnant pozitivă, pe măsură ce jocul începe să îi placă. Acestea sunt cele trei căi ale perfecționării: cunoștințele, abilitatea și atitudinea. Majoritatea oamenilor se concentrează exclusiv asupra cunoștințelor și asupra atitudinii. Eu unul aș sugera că abilitatea este și ea o cale indispensabilă – oamenii pur și simplu se simt mai bine în „pielea lor" și sunt mai optimiști atunci când se pricep să facă ceva foarte bine.

Î: Care este cel mai bun sfat pe care l-ați dat vreodată în ceea ce privește motivația?

R: În primul rând, v-aș sfătui să fiți un exemplu și un model; în al doilea rând, comunicați-le celor de lângă dvs. valoarea și potențialul într-un mod atât de clar, încât ei ajung să le vadă în ei înșiși – nu numai cu ajutorul cuvintelor, ci și prin intermediul sistemelor concordante de revigorare și al stimulentelor. Trebuie să înțelegem că atât motivațiile intrinseci, cât și cele extrinseci sunt importante. Flacăra din sufletul oamenilor este precum un chibrit dintr-o cutie; la început, focul se aprinde prin frecarea unui singur băț, după care și alte chibrituri se aprind datorită căldurii degajate. Discursurile psihologice subtile de îmbărbătare nu sunt specialitatea mea, deși o spun cu toată convingerea: cred în forța entuziasmului. Îmi plac cuvintele lui Ken Blanchard despre oamenii care fac lucruri bune în viață. Oamenii simt nevoia să se simtă apreciați, prețuiți, dar trebuie să simtă și că munca în care sunt angajați se ridică la înălțimea devotamentului lor și a eforturilor pe care ei le depun.

Î: Cum pot fi optimizate, în lumea internetului, în care poţi adesea evita contactul direct, faţă în faţă, cu interlocutorul tău, noile tehnologii de o manieră care să nu depersonalizeze locul de muncă, dar care să permită obţinerea eficienţelor sporite pe care le pot permite noile tehnologii?

R: După părerea mea, pe termen lung, tehnologiile avansate vor avea nevoie de operatori performanţi. Odată ce o relaţie există, putem şi gândi, şi opera eficient. Tehnologia îţi dă posibilitatea să fii eficient, dar ea nu poate lua locul relaţiei interpersonale. Să nu uităm că, la oameni, repede înseamnă încet şi încet înseamnă repede. Tehnologia, precum corpul omenesc, este un slujitor bun, dar un stăpân prost.

Capitolul 10

VOCI ÎN CONCERT – CĂUTAREA CELEI DE-A TREIA ALTERNATIVE

Conducătorii nu evită, reprimă sau neagă conflictele, ci le consideră mai degrabă o ocazie favorabilă.[1]

WARREN BENNIS

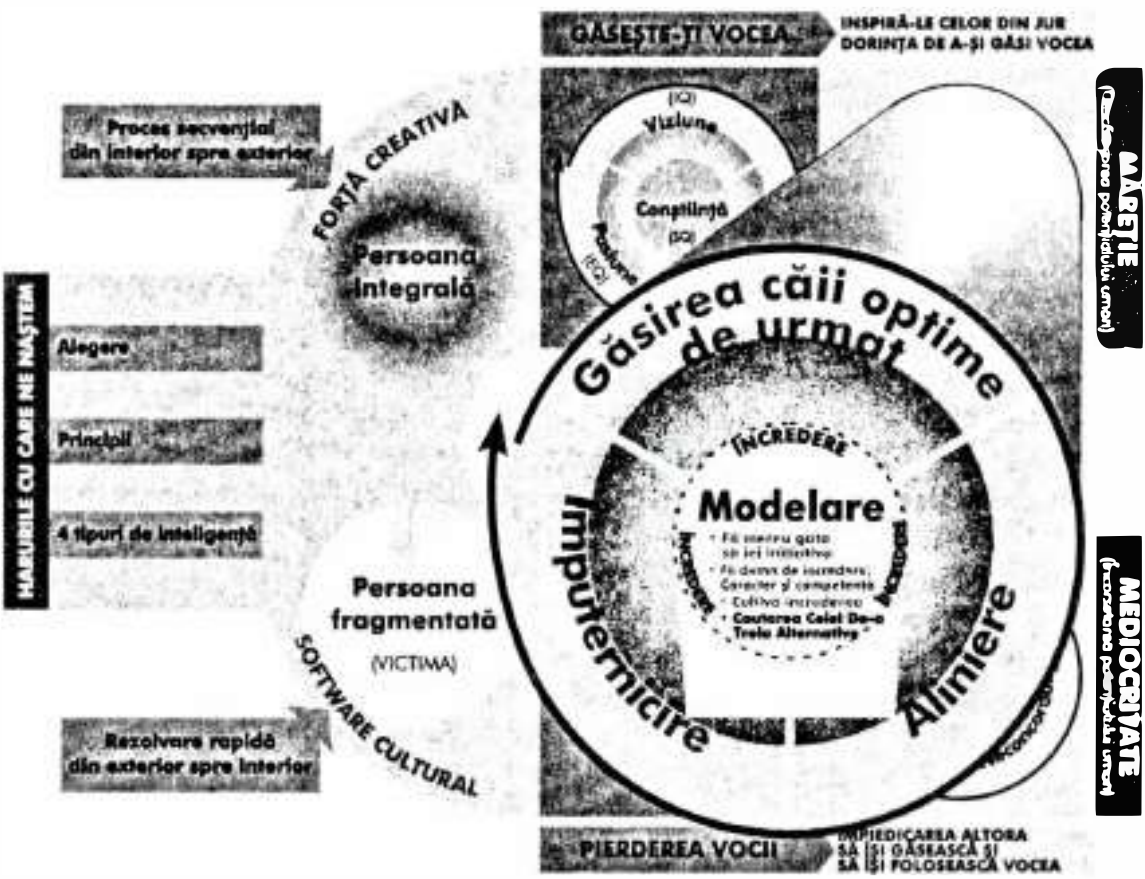


Figura 10.1

SUNT CONVINS că una dintre cele mai dificile şi complexe probleme cu care ne confruntăm în viaţă, fie la serviciu, fie acasă sau oriunde altundeva, este modul în care facem faţă situaţiilor conflictuale – cum facem faţă la diferenţele dintre oameni. Gândiţi-vă la provocările cu care aveţi de-a face – nu sunteţi de acord cu această afirmaţie? Ce s-ar întâmpla dacă aţi avea tăria de caracter şi ABILITATEA de a soluţiona problemele în mod sinergic – adică de a identifica soluţii care sunt mai bune decât cele propuse de oricine altcineva? Capacitatea şi abilitatea de a produce astfel de soluţii sinergice, de a cultiva o colaborare atât de creativă, sunt clădite pe fundamentul *autorităţii morale*, la nivel personal, şi al *încrederii* la nivelul relaţiilor interumane.

AM ASCULTAT-O PE VREMURI pe nepoata lui Gandhi, Arun Gandhi, vorbind despre bunicul ei. Toate persoanele de faţă care i-au ascultat discursul au fost pur şi simplu fascinate de vorbele ei:

> În mod ironic, dacă rasismul sau prejudecăţile nu ar fi existat, poate nu ar fi existat nici Gandhi. Sau poate acesta era doar un alt avocat de succes care s-a îmbogăţit peste măsură. Dar, din cauza prejudecăţilor din Africa de Sud, el a început să fie umilit la o săptămână după ce sosise în ţară. A fost dat jos din tren din cauza culorii pielii sale, ceea ce l-a umilit atât de mult, încât a stat toată noaptea pe peron, gândindu-se cum să procedeze pentru a i se face dreptate. Prima sa reacţie a fost un acces de mânie. Era atât de furios, încât dorea o dreptate de genul „dinte pentru dinte, ochi pentru ochi." Voia să le răspundă violent oamenilor care îl umileau. S-a abţinut însă şi şi-a spus: „Nu e bine să fac aşa ceva." Aşa nu putea să i se facă dreptate. Poate pentru moment s-ar fi simţit ceva mai bine, dar asta nu ar fi înclinat balanţa dreptăţii în favoarea lui.
>
> Cea de-a doua reacţie a fost dorinţa de a se întoarce în India şi de a trăi o viaţă demnă alături de concetăţenii lui. A renunţat însă şi la această variantă. Şi-a spus: „Nu trebuie să fug de probleme. Trebuie să stau şi să încerc să le rezolv." Acela a fost momentul în care a zărit la orizont cea de-a treia alternativă – alternativa acţiunii nonviolente. După momentul respectiv, a creat filozofia nonviolenţei, pe care a aplicat-o în viaţă, precum şi în efoturile pe care le-a depus pentru instaurarea justiţiei în Africa de Sud. A mai stat în această ţară douăzeci şi doi de ani, după care s-a întors acasă şi a condus mişcarea naţională din India.[2]

Cea de-a Treia Alternativă nu este drumul meu, precum nu este nici drumul tău – ea este drumul *nostru*. Nu este un compromis între drumul meu şi drumul tău; acest drum este mai bun decât un compromis. A treia alternativă este ceea ce budiştii denumesc drumul de mijloc – o poziţie mediană superioară, care este mai bună decât oricare din celelalte două poziţii, la fel ca vârful unui triunghi.

A Treia Alternativă este mai bună decât oricare dintre alternativele propuse până acum. Ea constituie efectiv rezultatul efortului creativ. Ea apare în urma suprapunerii dintre vulnerabilităţile a doi sau mai mulţi oameni – din atitudinea lor deschisă, din disponibilitatea de a-l asculta pe cel de lângă el, din dorinţa lor de a căuta încontinuu. Nu avem cum să ştim unde se va termina procesul de

căutare. Tot ce putem şti este că atunci când se va încheia totul va fi mai bine decât în prezent. Conţinutul, starea de spirit sau motivaţia se pot schimba, uneori două sau chiar toate aceste trei elemente se pot schimba – şi întotdeauna cel puţin unul.

Ca în cazul lui Gandhi, cea de-a Treia Alternativă *începe* de regulă cu propria persoană. Dar este adesea nevoie să existe factori determinanţi precum forţa împrejurărilor, spre exemplu opoziţia venită din partea unei persoane, care prefigurează începutul acestor schimbări. Aţi observat în citatul din discursul nepoatei lui Gandhi interjocul între lupta interioară din sufletul lui şi relaţiile sale interpersonale? Gandhi a fost nevoit să depună eforturi *personale* considerabile înainte să poată face faţă provocărilor *relaţiilor interpersonale*.

OBIECTIVUL PRINCIPAL: MENTALITATEA NECESARĂ PENTRU CĂUTAREA CELEI DE-A TREIA ALTERNATIVE

La fel cum am folosit cele douăzeci de flotări ca o analogie fizică sau o metaforă pentru succesul *personal*, îmi place să utilizez la cursuri metafora concursurilor de „braţ de fier," pentru a ilustra atât mentalitatea, cât şi gama de abilităţi necesare căutării şi găsirii unei a Treia Alternative adevărate. Îmi rog ascultătorii să găsească şi să-mi trimită un „voluntar" care este foarte solid, are peste 1,90 m înălţime, pentru un concurs „braţ de fier," la catedră. În timp ce aceştia se străduiesc să convingă persoana respectivă şi aceasta vine spre catedră, eu devin arogant şi îl spun să se pregătească să piardă. Mă laud în legătură cu abilităţile şi forţa mea, şi dau detalii şi despre centura neagră pe care o am de ani şi ani de zile. Când persoana în sfârşit ajunge în faţă, îi spun să repete după mine: „Sunt slab, o să pierd," lucru pe care cei mai mulţi invitaţi sunt de acord să-l spună. Îi explic acestul ditamai găliganul că nu contează dimensiunea, că mult mai importantă este tehnica, pe care eu o stăpânesc la perfecţie, iar el nu. Devin caustic şi îl iau peste picior. În mod absolut previzibil, simpatia publicului se îndreaptă, invariabil, spre adversarul meu.

Ne aşezăm şi ne pregătim de luptă, proptindu-ne piciorul drept contra piciorului drept şi apuncându-ne de mijlocul mâinilor. În acest moment îi întreb pe oamenii care l-au găsit pe „voluntar" dacă sunt de acord să finanţeze concursul. Cu alte cuvinte, dacă adversarul îmi pune braţul jos la nivelul cotului, ei îi vor plăti lui un dolar, iar dacă îl pun eu jos, voi primi eu un dolar. Ei sunt întotdeauna de acord. Apoi rog pe cineva din apropiere să cronometreze concursul. Această persoană are datoria să ne spună când să începem şi, într-o perioadă de aproximativ un minut, cât durează concursul, să numere de câte ori mă pune adversarul şi de câte ori îl pun eu, după care persoanele din rândul din care s-a ridicat voluntarul trebuie să scoată banii (un dolar pentru fiecare punere jos). Apoi, ca să mă asigur, mai întreb o dată dacă grupul de sponsori are convingerea că au buzunarele suficient de adânci pentru a finanţa desfăşurarea acestul concurs. Şi de această dată, el răspund mereu afirmativ.

„Arbitrul" care cronometrează ne spune să începem. Imediat brațul meu se înmoaie și el mă pune jos. De obicei, e foarte surprins și pare derutat de faptul că nu am încercat să rezist. Nu înțelege ce se întâmplă. Așa că ne reluăm din nou poziția regulamentară, iar eu îl las să mă pună iarăși. Și poate încă o dată. Și încă o dată. De fiecare dată însă, el așteaptă măcar o rezistență minimă din partea mea. De obicei, pe chipul lui se citește o ușoară senzație de vină, ca și cum ar simți că nu a fost cinstit față de mine.

Moment în care îi spun următoarele cuvinte: „Știu că ceea ce te-ar face să te simți cel mai bine ar fi ca amândoi să câștigăm de cât mai multe ori posibil." De obicei remarca mea îl intrigă și, deoarece atacul meu îl ia pe nepregătite, nu știe dacă poate avea încredere în mine sau nu. Poate că vorbele mele nu sunt decât niște amabilități gratuite – și poate, pe de altă parte, eu plănuiesc de fapt să îl păcălesc sau să îl manipulez în vreun fel, evident în avantajul meu? Dar, pe măsură ce îl las în continuare să câștige fără să opun rezistență, conștiința lui trece de obicei de partea mea, și începe să fie mai deschis față de propunerea mea, că dacă am câștiga amândoi, ar fi mai bine pentru amândoi și am câștiga mai mult. Cu toate că de cele mai multe ori ezită, ba vrea, ba nu vrea, în cele din urmă mă anunță că o să mă lase și pe mine să câștig o dată.

După care ne reluăm pozițiile. Și iarăși îl las să câștige foarte ușor. După câteva secunde, începem să câștigăm alternativ, de mai multe ori, cu o viteză impresionantă. Din când în când, unii dintre spectatori sunt nedumeriți de ce se întâmplă. Continuă să reziste la acest spectacol devenit foarte previzibil, care pentru mine și adversarul meu a devenit ca o joacă. Apoi îl spun acestuia: „Acum ce-ar fi să ne-apucăm și noi de treabă?" După care începem amândoi să ne împărțim victoriile și mai abitir, mișcându-ne încheieturile de o parte și alta, cam de cinci ori mai ușor decât dacă ar fi trebuit să mișcăm întregul braț. Apoi începem să folosim fiecare ambele brațe și dublăm rezultatul. La sfârșit, eu spun: „Acum, hai să mergem la banca ta și să repetăm totul chiar în fața lor, ca să poată număra câți dolari ne datorează." Acum deja toată lumea a înțeles și izbucnește în hohote de râs.

> Numai o treime dintre cei care au răspuns la xQ recunosc că trăiesc într-un mediu bazat pe mentalitatea câștigului reciproc.

În concluzie, le explic ascultătorilor că acest mod de a gândi – *mentalitatea* Căutării celei de-a Treia Alternative – reprezintă ideea sau principiul respectului reciproc și al câștigului reciproc. În concursul descris mai sus, deși eu *pretindeam* că sunt mai puternic, mai bun sau mai agresiv, pentru a insufla adversarului meu o mentalitate câștig-pierdere, am apelat de fapt la *intenția* de a imprima în concurs o mentalitate câștig-câștig, prin folosirea căreia să putem câștiga amândoi.

Apoi, din chiar primul moment al concursului, am cedat în favoarea interesului *lui*, neopunându-i nici cea mai mică rezistență. Odată ce atitudinea lui

s-a schimbat şi a devenit suficient de modestă, deschisă sau vinovată, el a început să fie receptiv la ideea că amândoi am putea câştiga mai mult dacă am colabora.

După acest moment, am devenit creativi, în primul rând prin rapidele mişcări ale mâinilor în dreapta şi în stânga, iar în al doilea rând, prin folosirea succesivă a celorlaltor două mâini. Rezultatul final a fost unul realmente sinergic, el aducându-ne fiecăruia o mulţime de bani. Cât despre cealaltă parte a sponsorilor, care a trebuit să strângă şi ea suma necesară, a câştigat şi ea o mulţime... de învăţăminte. Bineînţeles, nu s-a făcut nici un schimb efectiv de bani. Este însă un exemplu foarte elocvent şi simpatic al căutării şi găsirii unei a Treia Alternative.

Aţi sesizat modul în care a trebuit să aduc forţa interioară şi siguranţa capacităţii de a face „douăzeci de flotări" la nivel personal, pentru a-mi sprijini efortul de cultivare a încrederii şi de găsire a unei a Treia Alternative? Pentru că am insuflat în mintea adversarului meu un profund spirit competitiv de tipul câştig-pierdere – până în punctul în care acesta ajunsese să-şi spună în sinea lui ceva la modul: „Ce-şi închipuie piticania asta grasă şi cheală, că o să mă pună?" – a trebuit să perseverez cu răbdare în faţa răspunsului fioros, dar justificat, pe care el îl dădea falsei mele aroganţe iniţiale şi atacurilor mele personale la adresa lui.

Numeroşi oameni sunt de părere că *ambii* concurenţi trebuie să adopte mentalitatea câştigului de ambele părţi. Nu este adevărat însă. Majoritatea oamenilor cred, de asemenea, că cealaltă persoană trebuie să coopereze, dar cooperarea creativă care poate duce la găsirea celei de-a Treia Alternative nu apare decât mai târziu, când funcţionează şi sinergia. Soluţia este ca mai întâi să îl pregătim pe celălalt pentru acest moment, dovedind că suntem empatici şi ştim să ascultăm, pliându-ne pe interesul lui şi urmărind consecvent îndeplinirea obiectivului pe care acesta îl vizează, până când el simte că poate avea încredere în noi.

La un moment dat, am inclus acest mini-spectacol cu concursul „braţ de fier" într-un show *Oprah*, la care a trebuit să fac eforturi enorme pentru a o convinge pe producătoarea show-ului din acea perioadă să mă lase să îl includ în program. Problema consta în faptul că totul trebuia să fie spontan, şi nimeni nu putea băga mâna în foc că ştie ce va ieşi – cele mai mari dubii le avea chiar Oprah. Având în vedere eventuala pierdere a controlului şi foarte riguroasele standarde reale pe care fiecare show trebuie să le respecte datorită ratingului scontat, producătoarea era foarte sceptică şi se simţea vulnerabilă din cauza unui posibil eşec. Eu însă am continuat să o asigur că totul va fi OK, şi până la urmă eu şi Oprah am reuşit să o convingem.

În timp ce eram în direct, am procedat la fel, am atacat-o şi am criticat-o, i-am vorbit despre slăbiciunea ei şi despre forţa mea şi am avertizat-o că o să piardă şi o să se facă de ruşine. Aceste remarce au ambiţionat-o atât de mult, încât s-a hotărât să facă tot posibilul să-mi demonstreze că nu aveam dreptate. Aşa că mi-a culcat imediat mâna şi mi-a ţinut-o strâns lipită de masă. Eu i-am spus: „Oprah, ce-ar fi să câştigăm amândoi?" Ea mi-a răspuns: „În nici un caz!" Eu am întrebat-o: „De ce nu?" Ea a spus: „Eu am crescut pe străzi; dacă prindeam pe cineva că-mi

vorbea așa, n-avea cum să câștige în fața mea." „E în regulă, Oprah, hai să te las să câștigi din nou." Ea mi-a zis din nou: „În nici un caz!" Nu exista nici un pic de încredere între noi. I-am spus: „Uite ce-o să facem, o să ne reluăm încet pozițla de început, o să ținem puțin mâinile ridicate la centru, apoi încet-încet tu o să mă pui și o să mai câștigi un dolar... știu cât de mare nevoie ai de el." Ne-am mai distrat așa câteva minute și, în cele din urmă, mesajul a devenit clar ca lumina zilei pentru toată lumea.

O expresie din Orientul Îndepărtat spune: „O imagine valorează cât o mie de cuvinte." În opinia mea, o experiență valorează cât o mie de imagini. Imaginea văzută de ascultătorii mei la concursul de skenderbeg a valorat într-adevăr cât zece mii de cuvinte, iar experiența trăită de participant valorează cât o mie de imagini. Poate și tu, cititorule, o poți vedea cu ochii minții; dacă dorești să-l vezi efectul, încearc-o cu unul dintre copiii tăi, cu soțul sau soția ta sau cu unul dintre asociații tăi.

Majoritatea oamenilor refuză să facă eforturile considerabile pe care le implică parcurgerea etapelor Mentalitatea Câștigului Reciprioc și Mai Întâi Încercați să Înțelegeți pentru a ajunge la cea de-a Treia Alternativă. E drept, parcurgerea acestor etape nu este deloc ușoară, ea putând fi considerată ca o victorie personală; este nevoie de un succes considerabil în plan personal pentru a ajunge în punctul în care sentimentul dvs. de siguranță se află în sufletul dvs., el nemaifiind dat de opiniile oamenilor sau de faptul că aveți dreptate. Puterea constă în abilitatea dvs. de a fi vulnerabil, pentru că în sinea dvs., integritatea dvs. față de sistemul dvs. de valori bazate pe principii vă face invulnerabil și sigur. Vă puteți permite să fiți deschis față de influențe și flexibil. Vă puteți permite să căutați, fără să știți unde veți ajunge – știți doar că acolo va fi mai bine decât în locul din care dvs. și cel de lângă dvs. porniți.

GAMA DE ABILITĂȚI NECESARĂ PENTRU CĂUTAREA CELEI DE-A TREIA ALTERNATIVE

Comunicarea este, fără îndoială, *cea mai importantă* abilitate în viața unui om. Există patru moduri principale de a comunica: citirea, scrisul, vorbirea și ascultarea. Majoritatea oamenilor petrec între două treimi și trei sferturi din timpul în care sunt treji ocupându-se cu una sau alta din cele patru activități. Dintre aceste patru moduri de comunicare, cel care reprezintă 40 până la 50% din timpul alocat comunicării este *ascultarea* – adică modul de comunicare pentru care suntem cel mai puțin pregătiți. Cei mai mulți dintre noi am fost instruiți ani și ani de zile în domeniile cititului, scrisului și vorbitului. Dar nu mai mult de 5% dintre noi am făcut un curs cu o durată mai mare de două săptămâni în care am fost învățați cum să ascultăm.

Majoritatea oamenilor cred că știu cum să asculte pentru că fac asta tot timpul. Ei sunt însă obișnuiți să asculte conform propriului lor cadru de referință. Din cele cinci nivele de ascultare ilustrate în Continuumul Ascultării prezentat mai jos – ignorare, ascultare mimată, ascultare selectivă, ascultare

Numai 17% dintre angajaţii care au răspuns la sondajul efectuat sunt de părere că în organizaţia lor comunicarea este într-adevăr deschisă, sinceră şi respectuoasă.

atentă şi ascultare empatică – doar cel mai înalt nivel, ascultarea empatică, se realizează în cadrul de referinţă al interlocutorului. A asculta într-adevăr pe cineva înseamnă a-ţi transcende propria autobiografie, a ieşi din cadrul tău de referinţă, din propriul sistem de valori, din propria ta istorie, a renunţa la tendinţele de a judeca vorbitorul, a intra adânc în cadrul de referinţă al interlocutorului şi a încerca să îl înţelegi punctul de vedere. Acest tip de ascultare poartă numele de ascultare empatică şi reprezintă o abilitate extrem de rară. Ea este de fapt mai mult, mult mai mult decât o abilitate.

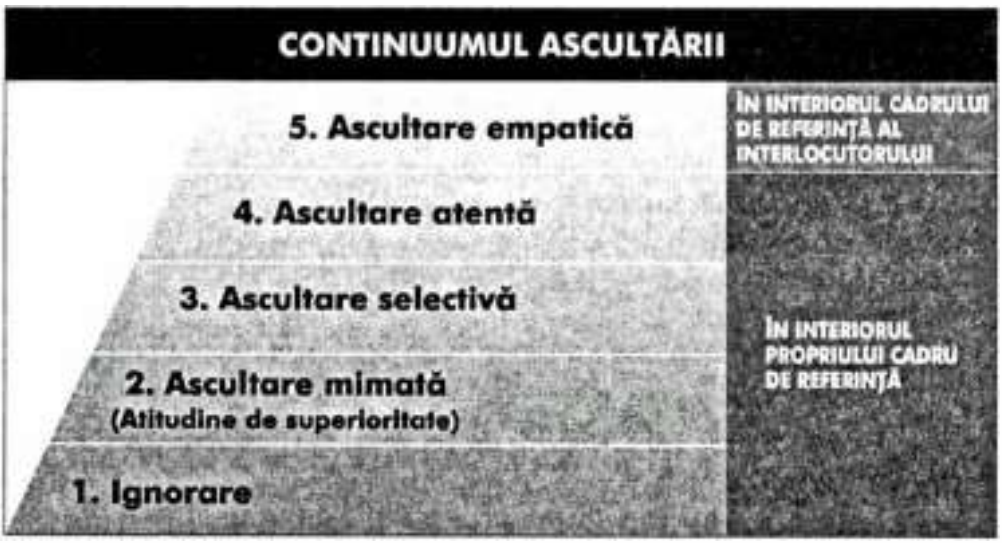


Figura 10.2

Pentru a exemplifica şi sublinia importanţa supremă a abilităţilor de comunicare, aş dori să vă dau posibilitatea de a face un test. Dacă nu doriţi, puteţi pur şi simplu să continuaţi să citiţi şi doar să contemplaţi această experienţă, dar vă garantez că în acest caz ea nu va avea nici pe departe acelaşi impact emoţional şi didactic ca atunci când participaţi efectiv, ceea ce vă încurajez din suflet să faceţi. Poate aţi avut o experienţă similară şi cu alte cărţi semnate de mine, dar imaginile prezentate în această carte sunt diferite. Parcurgerea până la capăt a procesului va consolida atât cunoştinţele dobândite, cât şi motivaţia de a acţiona ca atare.

Despre ascultare (extras)

Atunci când eu te rog să mă asculți și tu începi să-mi dai sfaturi, îmi dau seama că nu ai făcut ceea ce te-am rugat. Când te rog să mă asculți și tu începi să-mi spui de ce nu ar trebui să simt ceea ce simt, îmi calci în picioare sentimentele. Când te rog să mă asculți și tu simți că e de datoria ta să faci ceva ca să-mi rezolvi problema, mă dezamăgești, oricât de ciudat ți s-ar părea. Ascultă-mă! Tot ce te-am rugat a fost să mă asculți; nu să vorbești sau să faci ceva anume – doar să mă auzi... De descurcat mă pot descurca și singur; nu sunt neajutorat. Poate descurajat sau șovăitor, dar nu neajutorat. Când faci ceva pentru mine ce pot și trebuie să fac singur, îmi alimentezi frica și mă faci să mă simt stingher. Dar când accepți că într-adevăr simt ceea ce simt, indiferent cât de irațional ți se pare ție, atunci pot să nu mai încerc să te conving și pot începe să încerc să aflu ce se ascunde în spatele acestui sentiment irațional. Și când aflu asta, răspunsurile devin evidente și nu am nevoie de nici un sfat.[3]

RALPH ROUGHTON, M.D.

Alegeți o persoană care să participe împreună cu dvs. la realizarea acestul experiment. În primul rând, *dvs. și numai dvs.* vă veți uita la figura 10.3 de la pagina 194 timp de o singură secundă. În continuare, *fără* a privi și dvs. imaginea (este foarte important să nu trageți cu ochiul), puneți cealaltă persoană să vadă figura 10.4 de la pagina 196. După aceea, vă uitați amândoi la figura 10.8 de la pagina 211. Iar acum să mergem mai departe.

Ce vedeți amândoi în ultima imagine?

În imagine apare o tânără doamnă sau un saxofonist?

Care dintre dvs. are dreptate?

Vorbiți cu cealaltă persoană pentru a putea înțelege ce a văzut. Ascultați-o cu atenție și încercați să vedeți ce vede ea. Apoi, după ce ați înțeles punctul ei de vedere, explicați-i și dvs. punctul dvs. de vedere. Ajutați-o să vadă ceea ce vedeți dvs.

Cum se poate explica diferența de percepție? Uitați-vă la primul set de imagini pe care fiecare dintre dvs. le-a văzut separat. Ce s-ar întâmpla dacă ați ști că prima imagine pe care a văzut-o cealaltă persoană era de fapt cealaltă imagine? Ați înțelege mai bine de ce a văzut cea de-a doua imagine ca reprezentând un saxofonist? Evident că da.

Atunci când fac acest mic experiment în fața publicului, la jumătate din cei prezenți în sală li se arată timp de o secundă imaginea unei tinere; celeilalte jumătăți i se arată imaginea unui cântăreț la saxofon. Când arăt cea de-a treia imagine întregii săli, jumătate din cei de față văd o tânără, iar cealaltă jumătate vede un saxofonist, cu relativ puține excepții. El se uită la exact aceeași imagine,

Figura 10.3

dar evocă două interpretări complet diferite.

După acest moment, programele de instrucţie continuă cu o experienţă didactică ce are un efect extrem de puternic. Doi oameni se uită la unul şi acelaşi obiect, dar văd lucruri diferite. Aşa că le spun să vorbească cu colegul lor care vede imaginea diferit şi să îl asculte cu atenţie până în momentul când îi înţelege perspectiva. Imediat ce unul din ei pricepe celălalt mod de a privi imaginea, exclamă: „A-haa!" Nu trece mult timp până ce A-haa-urile triumfale se aud în întreaga sală. Şi totuşi, pentru unele persoane, procesul de învăţare durează mult timp. Am întâlnit oameni care încep să se certe, fiecare încercând să-l convingă pe celălalt ce se vede de fapt în imagine. Par deranjaţi şi se miră atât de mult că există cineva care nu poate vedea un lucru care pentru ei ţine de domeniul evidenţei, încât adesea se şi enervează. Devin defensivi, pentru că felul în care ei văd imaginea este singurul acceptabil. Pe de altă parte, am întâlnit şi oameni care încearcă efectiv să adopte punctul de vedere al celuilalt, încurajându-şi colegul şi chiar bucurându-se să audă că el vede al doilea aspect al imaginii.

Gândirea creativă implică spargerea tiparelor existente pentru a putea privi lucrurile într-un mod diferit.

EDWARD DE BONO, M.D.;
AUTORUL CĂRȚII *LATERAL THINKING* (Gândirea laterală – n. trad)

Acest experiment privind percepția ne relevă patru aspecte extrem de importante în legătură cu comunicarea:

1. Trebuie să avem o atitudine sinceră de deschidere și să-l ascultăm pe interlocutorul nostru dacă dorim să înțelegem *ce* vede și *de ce* vede lumea înconjurătoare în felul în care o vede – un aspect esențial pentru căutarea celei de-a Treia Alternative.
2. Experiența pe care ați acumulat-o *înainte* să vi se prezinte noi informații creionează modul în care priviți informațiile primite. Dacă o secundă de privire a unei imagini îl poate împărți pe cei prezenți într-o sală în două, imaginați-vă ce poate face o viață în care privim cu toții aceleași lucruri? Dar la nivelul familiei d-voastre? Cum interpretați lucrurile? Oamenii se pot gândi la aceleași fapte, dar *sensul* faptelor respective este interpretat conform experienței personale anterioare a fiecăruia. Oamenii creează sensuri și acționează pe baza modului în care percep lumea. Nu uitați, noi nu vedem lumea *așa cum este ea*; vedem lumea *așa cum suntem noi*. Abilitățile de percepție sunt fixate cu mult înainte de apariția eforturilor sinergice. Prin urmare, cel mai important obiectiv care trebuie realizat privește comunicarea care conduce la înțelegerea reciprocă.
3. Nu există un singur mod de a interpreta ceva. Dificultatea constă în a crea o viziune comună care ia în considerație toate punctele de vedere diferite, păstrându-se însă fidelitatea față de viziunea de început. Cine are dreptate când problemele care se ivesc sunt interpretate diferit de persoane diferite? Cine are dreptate atunci când nu sunteți de acord cu soțul sau soția dvs.? În cazul în care ocupați un post de conducere, probabil vi se pare normal să nu existe decât un singur răspuns corect. Cu cât investiți mai mult din eul dvs. în felul în care percepeți lucrurile, cu atât mai rigidă devine gândirea dvs. și reacțiile dvs., mai inflexibile.
4. Majoritatea problemelor apărute în procesul de comunicare au cauze de ordin semantic – respectiv modul în care oamenii interpretează sensul cuvintelor. Empatia elimină aproape instantaneu problemele semantice. De ce? Pentru că, atunci când efectiv asculți ca să poți înțelege, vezi cuvintele ca simbol al sensului. Esențială este înțelegerea sensului, nu controversele privind simbolul.

Revenind acum la experimentul cu percepția, închipuiți-vă ce s-ar întâmpla dacă ați fi convins că ați avut dreptate în legătură cu ceea ce ați văzut și că persoana de lângă dvs. a greșit în legătură cu ceea ce a pretins că vede. Orice încercare de a explica sensul imaginii nu ar avea drept rezultat altceva decât o lungă discuție în contradictoriu. Amândoi ați fi investit din punct de vedere emoțional în percepția dvs., iar această focalizare exclusivistă, sub imperiul emoției, face imposibilă acceptarea percepției celeilalte persoane cu o doză minimă de integritate.

În continuare, adăugați la problema pe care o ridică investiția emoțională problema deținerii unui post superior în ierarhia unei organizații. Imaginați-vă ce s-ar întâmpla dacă o serie de lideri importanți ar decide unilateral cum să depășească o dificultate cu care se confruntă o organizație, după care ar anunța la nivelul întregii companii decizia luată. Cei în posturile de vârf fac o prezentare impecabilă a modului în care schimbările apărute pe piață determină noi aranjamente de ordin structural și compensator, a modalității de funcționare a organizației, totul cu fraze bine alese și pline de emfază. Publicul tăcut detestă tratamentul autoritar la care este supus și manifestă opoziție față de anunțul respectiv. Conspirația codependentă „așteaptă până când ți se spune" se naște; dezacordul este negat și ignorat. Ne putem ușor imagina haosul care rezultă.

Figura 10.4

Atunci când folosiți puterea pe care v-o dă importanța postului pe care îl ocupați, dar sunteți lipsit de autoritate morală, creați slăbiciuni în dvs., în cei din jurul dvs. și în relațiile dintre oameni. Creați codependență.

BĂȚUL VORBITOR INDIAN

După ce am încheiat o perioadă de pregătire a unor șefi indieni de trib care sunt reprezentanți oficiali ai populațiilor indiene în Statele Unite și Canada, aceștia mi-au făcut un cadou minunat – un Băț Vorbitor cu splendide încrustații, înalt de 1,50 m, care avea înscrise pe el cuvintele Vulturul Pleșuv. Bățul Vorbitor a jucat un rol fundamental în structurile de conducere ale indienilor americani timp de mai mult secole. De fapt, unii dintre Părinții Fondatori ai republicii americane (îndeosebi Benjamin Franklin) au fost educați în spiritul ideilor evocate de Bățui Vorbitor, de către șefii indienilor Federației Irocheze. Este vorba despre unul dintre cele mai eficiente instrumente de comunicare pe care le-am văzut vreodată, probabil datorită faptului că, deși este tangibil și are o structură fizică, el întruchipează un concept extrem de sinergic. Acest Băț Vorbitor arată modul în care oamenii care au opinii diferite pot ajunge să-și înțeleagă aproapele prin respect reciproc, care ulterior le permite să-și soluționeze problemele și să depășească diferențele de opinie în mod sinergic sau, în cel mai rău caz, prin ajungerea la un compromis.

Iată teoria care stă la baza folosirii Bățului Vorbitor. De fiecare dată când oamenii se întâlnesc, Bățul Vorbitor este de față. Numai persoana care ține în mână Bățui Vorbitor are voie să vorbească. Atâta timp cât ții în mână Bățui Vorbitor, numai tu ai dreptul să vorbești, până în momentul când simți că ai fost înțeles. Ceilalți oameni care sunt de față nu au voie să ia cuvântul, să argumenteze, să-și exprime acordul sau dezacordul cu cele spuse. Tot ce au voie să facă este să încerce să te înțeleagă și apoi să exprime, la rândul lor, modul în care te-au înțeles. Uneori ei simt nevoia să repete opinia ta, pentru a te asigura că ai fost înțeles, alteori doar simți că ai fost înțeles și este destul.

De îndată ce simți că ai fost înțeles, ai obligația de a oferi Bățui Vorbitor persoanei de lângă tine și apoi trebuie să te străduiești să-l faci pe acesta să simtă că a fost înțeles. În timp ce el își prezintă punctele de vedere, tu trebuie să asculți, apoi să repeți punctul lui de vedere și să intri într-o relație de empatie cu el, până când într-adevăr simte că a fost înțeles. În acest fel, toate părțile implicate își asumă responsabilitatea pentru 100% din comunicare, vorbind și ascultând deopotrivă. Când fiecare participant se simte înțeles, se petrece de obicei un lucru absolut uluitor. Energia negativă dispare, spiritul de contradicție se evaporă, respectul reciproc se accentuează, iar oamenii devin creativi și vin cu idei noi. Apare cea de-a Treia Alternativă.

Nu trebuie uitat că *a înțelege un lucru nu înseamnă și a fi de acord cu acel lucru*. Nu înseamnă decât a fi în stare să vezi realitatea cu ochii, inima, mintea și spiritul altuia. Una dintre cele mai profunde nevoi ale sufletului uman este nevoia

de a fi înțeles. Odată ce această nevoie este satisfăcută, concentrarea personală se poate deplasa spre rezolvarea interdependentă a problemelor. Dacă însă această nevoie foarte intensă de a fi înțeles nu este satisfăcută, izbucnesc luptele la nivelul eului. Apar la suprafață argumentele banale și simplificatoare. Comunicarea defensivă și protecționistă devine cuvântul de ordine. Ca urmare, uneori se pot ivi conflictele, chiar violente.

Nevoia umană de a fi înțeles este precum nevoia plămânilor de aer. Dacă din camera în care vă aflați ar fi scos brusc tot aerul, cât de motivat ați fi să puteți respira? Ați fi interesat să aveți o discuție cu cineva sau să rezolvați un diferend pe care îl aveți cu cineva? Bineînțeles că nu. Nu ați dori decât *un singur* lucru. Ați accepta și alte lucruri, dar numai după ce ați reușit să respirați. A te simți înțeles este echivalentul aerului psihologic.

ACELAȘI PROCES de care am discutat până acum poate avea loc în mintea oamenilor și în lipsa unui Băț Vorbitor, deși fără acea disciplină tangibilă de transfer succesiv al responsabilității de a vorbi cu curaj și apoi de a asculta cu empatie. Prezența fizică a unui băț reușește să atragă o doză uriașă de atenție și interes personal. Dvs. nu aveți însă nevoie de un Băț Vorbitor. Ați putea folosi în locul acestuia un creion, o lingură sau o bucată de cretă – orice obiect tangibil care plasează fizic pe umerii vorbitorului responsabilitatea de a-l da mai departe doar atunci când se simte înțeles, și numai atunci.

Nu ați participat niciodată la o ședință la care ați simțit parcă prezența fizică a gândurilor ascunse? Gândiți-vă la impactul pe care l-ar avea prezentarea ideii Bățului Vorbitor la o astfel de ședință. Dacă utilizarea unui asemenea băț sau a unui creion pare nepotrivită, atunci explicați conceptul sau ideea care v-a făcut să vă gândiți la un astfel de instrument. Pur și simplu spuneți acest lucru la începutul ședinței, înainte ca participanții să se implice emoțional în chestiuni spinoase, și chiar dacă nu sunteți cel care conduce ședința, spuneți ceva în genul: „Astăzi vom discuta multe lucruri extrem de importante, în legătură cu care persoanele de față au păreri diferite. Pentru a ușura comunicarea, vă propun să cădem de acord ca nimeni să nu-și prezinte punctul de vedere până când nu repetă mai întâi punctul de vedere al antevorbitorului, pentru a-i da acestuia satisfacție. (Chiar dacă într-o astfel de introducere nu se menționează prezența fizică a Bățului Vorbitor, esența ideii este sugerată, pentru că nimeni nu își poate prezenta sau argumenta punctul de vedere până când antevorbitorul nu poate să spună: „Mă simt înțeles.")

Este posibil ca mulți să ezite să recurgă la acest procedeu, deoarece el poate părea puțin cam primitiv, copilăresc și ineficient, dar vă asigur că nimic nu este mai departe de adevăr. El impune atât de mult control de sine și atrage atâta maturitate în comunicare, încât chiar dacă la început poate să pară lipsit de eficiență, el devine extrem de eficient – în sensul că duce la obținerea rezultatelor dorite, în ceea ce privește deciziile sinergice și relațiile interpersonale sinergice, cultivarea atașamentului și a încrederii.

Vă prezint în continuare o schiță imaginară a unei ședințe în care dvs. aveți rolul de susținător al conceptului Bățului Vorbitor Indian:

Sylvia și Roger participă la o ședință. Chiar în momentele în care Sylvia se străduia să-și explice punctul de vedere, Roger spune ceva la modul: „Nu sunt de acord cu Sylvia. Cred că ceea ce ar trebui să facem este să..."

Dvs. interveniți și spuneți: „Scuză-mă, Roger, îți amintești la ce înțelegere am ajuns ca să putem comunica mai bine?"

Roger răspunde: „A, da, mai întâi trebuie să repet ce a vrut să spună Sylvia, după care pot să-mi spun și eu punctul de vedere."

Dvs. răspundeți: „Nu, Roger. Nu repeți ce a vrut să spună Sylvia. Repeți punctul ei de vedere până când ea se declară *mulțumită*. Abia după aceea îți poți prezenta punctul tău de vedere."

„A, da, așa e," spune el.

„Și ce-a vrut să spună Sylvia, Roger?"

Acesta încearcă să repete.

„A spus bine, Sylvia?"

„Nu, nu e deloc bine. Eu încercam să spun că..."

Roger o întrerupe din nou.

„Încă o dată, care este regula asupra căreia am convenit cu toții, Roger?"

„A, da, trebuie să repet punctul de vedere al Sylvlei până când ea se declară mulțumită."

După care, pentru prima dată, el încearcă să o asculte mai atent și apoi repetă cuvânt cu cuvânt ce spusese ea.

La care dvs. o întrebați: „Cum a fost, Sylvia?"

Ea răspunde: „Păi, a repetat tot ce am spus cuvânt cu cuvânt, dar nu a înțeles câtuși de puțin ce voiam să spun."

„Îmi pare rău, Roger, mai încearcă o dată."

„Dar rândul meu când vine? Când o să pot vorbi și eu? Am pierdut două nopți împreună cu colegii chinuindu-mă cu pregătirea acestei ședințe."

„Roger, îți amintești regula de bază? Pe terenul ăsta nu se intră fără biletul pe care ți-l dă antevorbitorul, pe care scrie că ai înțeles ce voia să spună."

În sufletul lui se dă o luptă crâncenă între nevoile eului său, gândurile ascunse, dorința de a vorbi și convingerea că nu poate fi un jucător, sau participant, până când nu îl face pe cel dinainte să se simtă înțeles. Pentru prima dată, el ascultă în mod empatic.

Sylvia spune: „Mulțumesc, Roger. Acum chiar simt că m-ai înțeles."

„În regulă, Roger, acum e rândul tău."

Roger își ridică privirea și spune: „Sunt de acord cu Sylvia."

EXPERIENȚA MI-A ARĂTAT că, dacă oamenii fac efortul de a se înțelege unul pe altul, în majoritatea cazurilor, ei vor ajunge să fie de acord. De ce? Pentru că mai mult de 90% din toate problemele de comunicare sunt provocate fie de interpretări semantice diferite, fie de modalități de percepție diferite. Să reamintim, semantica este modul în care definiți cuvintele și termenii. Percepțiile sunt modul în care interpretați datele. De fiecare dată când oamenii se ascultă unul pe altul cu o empatie adevărată, respectiv proiectându-se în cadrul de referință al interlocutorului, atât problemele de ordin semantic, cât și cele legate de percepții dispar cu desăvârșire – la fel cum s-a întâmplat în cazul experimentului cu saxofonistul și tânăra din imagine. Aceasta, datorită faptului că fiecare ascultă din interiorul cadrului de referință al celuilalt. Simte modul în care interlocutorul definește cuvintele și termenii sau modul în care acesta interpretează sensul și datele lumii înconjurătoare. Aceasta face ca ei să „citească" aceeași partitură, să vorbească aceeași limbă, care le permite apoi să depășească problemele apărute în restul de 10% al situațiilor în care apar dezacorduri reale. Spiritul acestei înțelegeri reciproce este atât de stimulator și are efecte atât de benefice, încât atunci când oamenii încep să discute în modul cel mai serios cu putință pe tema dezacordurilor pe care le au, o fac într-un mod plăcut și, de obicei, reușesc să ajungă la o soluție, fie datorită sinergiei, fie ajungând la un compromis.

TĂCEREA ESTE ȘI EA extrem de importantă în comunicarea cu semenii promovată de Bățul Vorbitor Indian. Trebuie să vorbim cât mai puțin, chiar să fim complet tăcuți, pentru a putea empatiza cu cei din jurul nostru. Robert Greenleaf comenta în felul următor puterea tăcerii: „Nu trebuie să ne fie frică să și tăcem uneori. Unele persoane consideră că tăcerea provoacă sentimente de stinghereală sau poate fi interpretată drept o insultă. Însă o abordare relaxată a unui dialog nu exclude calmul pe care îl aduce din când în când tăcerea. Există o întrebare cu o putere copleșitoare pe care ne-o putem pune în numeroase situații din viață, ea fiind uneori chiar necesară. Dacă spun ceea ce gândesc, o să fie oare mai bine decât dacă aș fi tăcut?"

PE O NOTĂ MAI RELAXATĂ, vă voi relata o poveste pe care am auzit-o recent și care descrie ce i s-a întâmplat unei persoane care nu a înțeles conceptul Bățului Vorbitor Indian și nu l-a aplicat niciodată în practică.

Un fermier s-a dus la cabinetul avocatului său cu intenția de a introduce o acțiune de divorț. Avocatul lui l-a întrebat: „Cu ce te pot ajuta?" La care fermierul a răspuns: „Păi, vreau și eu să divorțez." Avocatul l-a întrebat: „De ce vrei să divorțezi? De la ce bază pornești?" iar fermierul a răspuns: „Păi, am o bază de vreo 50 de hectare." Avocatul i-a spus: „Nu, nu m-ai înțeles. Ai vreo pică împotriva ei?" La care fermierul spune: „Nu mai jucăm cărți de mult, nu mai avem timp nici de pică, treflă, caro, damă, de nimic." Moment în care avocatul, deja exasperat, spune: „Bine. Haide să mai încerc o dată: DE CE VREI SĂ DIVORȚEZI?" Fermierul răspunde: „Păi, motivul e că nu pot avea niciodată o conversație normală cu ea."

CELE DOUĂ ETAPE ALE CĂUTĂRII CELEI DE-A TREIA ALTERNATIVE

Există practic două etape care trebuie parcurse în căutarea celei de-a Treia Alternative (vezi figura 10.5). De fapt, însuşi procesul de căutare, care implică aceste două etape, creează un feedback şi ajută la cultivarea încrederii (autoritate morală) care, la rândul ei, stimulează desfăşurarea procesului:

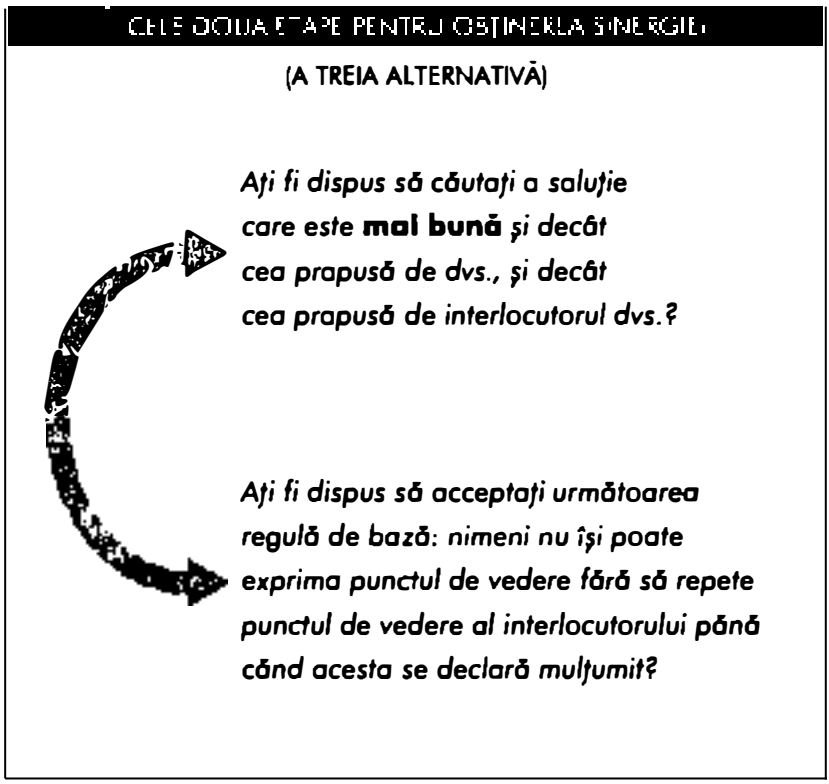

CELE DOUĂ ETAPE PENTRU OBŢINEREA SINERGIEI
(A TREIA ALTERNATIVĂ)
Aţi fi dispus să căutaţi o soluţie care este **mai bună** şi decât cea propusă de dvs., şi decât cea propusă de interlocutorul dvs.?
Aţi fi dispus să acceptaţi următoarea regulă de bază: nimeni nu îşi poate exprima punctul de vedere fără să repete punctul de vedere al interlocutorului până când acesta se declară mulţumit?

Figura 10.5

Este important de reţinut că aceste două etape nu sunt întotdeauna secvenţiale. Uneori, începeţi cu prima, alteori cu cea de-a doua. Câteodată nu este nevoie decât să începeţi să interacţionaţi natural cu interlocutorul dvs. şi să încercaţi efectiv să ascultaţi cu atenţie un punct de vedere total diferit de al dvs. Apoi l-aţi putea ruga să vă asculte la fel de atent cum aţi făcut-o dvs., după care vedeţi dacă doreşte să caute o a Treia Alternativă. Nu este exclus ca uneori să vă surprindeţi că oscilaţi între cele două etape. Fiecare situaţie concretă este complet diferită în felul ei. Şi fiecare relaţie interpersonală este absolut unică. În concluzie, iniţierea celor două etape necesită o capacitate de a judeca imparţial, spirit de observaţie, un bun control asupra propriilor reacţii şi prezenţă de spirit.

EXPEREINȚA CĂUTĂRII CELEI DE-A TREIA ALTERNATIVE

De-a lungul anilor, unele dintre cele mai dificile și, totodată, interesante experiențe profesionale au fost cele în care am avut calitatea de a acționa pe post de moderator pentru două persoane cuprinse de puternice sentimente de opoziție una față de alta – aproape de punctul iraționalității – în încercarea de a iniția cele două etape de căutare și găsire a sinergiei celei de-a Treia Alternative. Tabelul prezentat mai jos ilustrează lupta de a ajunge la cel mai bun mod de comunicare (vezi figura 10.6):

Figura 10.6

Una din primele mele experiențe în acest sens a avut loc atunci când firma la care lucram a trebuit să realizeze un film despre o experiență reală, spontană, din care să reiasă ideea de sinergie, legată de unul dintre produsele create de firma respectivă. Astfel că am luat hotărârea de a apela la metoda pe care o foloseam la seminariile mele. Am ales un subiect extrem de sensibil – mediul înconjurător – și am invitat două persoane din public să vină lângă mine pe scenă: una din ele era o doamnă care era o susținătoare înfocată a protecției mediului înconjurător (o veritabilă ecologistă) și un om de afaceri de mare succes, un susținător înfocat al propriilor interese economice, care includeau folosirea resurselor naturale în scopuri economice. Cei doi nici măcar nu s-au salutat. (Până și boxerii profesioniști își ating mănușile.) Invitata l-a atacat pe colegul el invitat chiar în drumul spre scenă, spunându-i acestuia: „Oamenii de teapa ta ne-au distrus aerul, apa și viitorul copiilor." La care acesta, nelăsându-se mai prejos, s-a uitat la pantofii el și a remarcat: „Frumoși pantofi. Sunt de piele?" Ea și-a coborât privirea, apoi s-a uitat iar la el și l-a spus: „Și ce

importanță are asta? De ce te interesează?" El a replicat: „Mă întrebam ce animal ai omorât." Ea a exclamat: „Eu nu omor animale!" El a replicat: „A, înțeleg, atunci ce-ai făcut? I-ai pus pe alții să-l omoare pentru tine?" Acesta a fost începutul dialogului nostru.

Patruzeci și cinci de minute mai târziu, după ce am parcurs împreună cele două etape, cei doi purtau o discuție pe tema celor mai adecvate politicl de dezvoltare la nivel guvernamental și corporatist. Publicul era realmente stupefiat.

De fiecare dată când încercați să începeți aplicarea primei etape – ați fi dispus să căutați o soluție care este mai bună și decât cea propusă de dvs., și decât cea propusă de interlocutorul dvs.? – oamenii spun în mod invariabil, la fel cum au făcut-o și invitații noștri: „Nu știu care ar fi soluția aceea" sau „M-am gândit la problema asta mulți ani de zile și convingerea mea este că..."

Iar dvs. interveniți: „Da, înțeleg. Nici unul dintre dvs. nu știe care va fi soiuția; la ea trebuie să ajungeți împreună. Întrebarea este, ați fi dispuși să căutați o soluție?"

De obicei, răspunsul este: „Eu *nu vreau să fac* nici un compromis!"

Dvs. replicați: „Desigur că nu. Sinergia nu este un compromis. Ea trebuie să aducă o soluție *mai bună* – sunt sigur că dvs. o cunoașteți, că și dvs. o cunoașteți, și amândoi trebuie să știți că fiecare dintre dvs. o cunoaște – fără nici un compromis."

„Hmm, nu prea îmi dau seama cum să continuăm."

„Continuați cu etapa a doua. Dar nici unul dintre dvs. nu are voie să-și spună punctul de vedere înainte să repete punctul de vedere al antevorbitorului, până când acesta se declară mulțumit că a fost înțeles." Acesta este momentul *hotărâtor*. Este foarte dificil ca persoanele care au discutat ore în șir în contradictoriu să asculte cu atenție ceea ce are de spus cealaltă persoană, pentru că dacă nu o fac efectiv și dacă nu reiau punctul ei de vedere până când persoana respectivă se simte înțeleasă, atunci ei nu i se permite să vorbească. Acesta este „biletul" de intrare în discuție.

AM FĂCUT ACEST TEST ODATĂ într-o universitate, unde se discuta pe tema avortului, și unde am adus în fața auditoriului o persoană care era împotriva avorturilor și o alta care susținea dreptul femeilor de a-și decide singure soarta. Ambele persoane aveau convingeri puternice și nu păreau dispuse să renunțe. Le-am convins să parcurgă cele două etape în fața a peste patru sute de oameni, inclusiv o serie întreagă de studenți MBA, numeroși profesorl Invltați și importante personalități politice din statul respectiv. Și de această dată, după aproximativ patruzeci de minute, în care am trecut agale prin cele două etape, ambele invitate au început să vorbească despre mijloacele de contracepție, adopție și educație. Întreaga natură a conversațlel se schimbase radical. Auditoriul era hipnotizat. În ochii celor două invltate se vedeau lacrimi.

Le-am întrebat de ce subiectul acesta provoca emoţii atât de puternice. Ele au afirmat la unison că motivul nu era nicidecum subiectul discuţiei. Ceea ce le făcuse să izbucnească în lacrimi era ruşinea pe care o simţeau amândouă pentru modul în care au judecat, condamnat şi chiar demonizat, conform unor stereotipuri, pe toţi cei care aveau o părere diferită de a lor. Ascultând cu atenţie şi interes ceea ce avea de spus şi celălalt pe această temă, au ajuns să-şi dea seama: „Îmi place de ea. E un om bun; o respect. Nu sunt de acord cu părerea ei, dar sunt dispusă să ascult; sunt deschisă dialogului." Este o experienţă fascinantă să vezi cum oamenii care înainte aveau poziţii ireconciliabile ajung să comunice normal, iar minţile şi inimile împietrite se relaxează în dialogul cu aproapele.

ACESTE DOUĂ ETAPE nu sunt *întotdeauna* eficiente, iar motivul este unul simplu: oamenii nu sunt întotdeauna dispuşi să le parcurgă. Eram pe vremuri în Washington, unde fusesem invitat să predau acest material în faţa membrilor Organizaţiei Tinerilor Preşedinţi; la un moment dat, i-am rugat pe preşedintele Asociaţiei Educaţiei Naţionale (AEN) şi pe conducătorul curentului voucherelor din California să vină lângă mine la microfon şi să încercăm să trecem prin cele două etape. Cu evidente rezerve, cei doi au reuşit până la urmă să depăşească prima etapă, amândoi ţinând-o morţiş că habar nu au cu ce o să-i ajute experimentul acesta şi că nu au de gând să facă nici un compromis.

Când am intrat în cea de-a doua etapă şi au înţeles că trebuie să repete punctul de vedere exprimat de interlocutor până când acesta se declară mulţumit, teoretic au acceptat, dar după numai câteva minute au ajuns la un blocaj în comunicare. Fiecare a devenit extrem de defensiv, ostil chiar, făcând un „schimb" jenant de insulte, între care nu au lipsit şi descrieri amănunţite ale părinţilor. Ascultătorii au început efectiv să îi ignore. Ei fuseseră persoanele invitate să demonstreze obiectivul conferinţei, iar comportamentul lor agresiv era mult sub aşteptările auditoriului. După ce invitaţii s-au îndepărtat de la microfon, ascultătorii au devenit ei înşişi sinergici. Printre aceştia se aflau mulţi părinţi care înţeleseseră că subiectul cu pricina este foarte important şi complex, că este imposibil să faci generalizări şi că înţelegerea profundă a persoanei de lângă tine este esenţială. Participanţii la conferinţă au devenit tot mai creativi, încercând să găsească în comun căi de perfecţionare a sistemului educativ – inclusiv modalităţi de implicare a companiilor private în sistemul de învăţământ, precum şi găsirea de soluţii pentru zonele în care acest lucru este imposibil sau chiar contraproductiv.

AM PARCURS ACEST PROCES de foarte multe ori în domeniul afacerilor. Îmi întreb clienţii: „Care sunt subiectele care, în opinia dvs., provoacă dezacorduri în cultura companiei dvs.? – spuneţi-mi măcar unul care nici măcar nu poate fi discutat." De regulă, sunt ezitanţi, dar în cele din urmă găsesc unul sau două astfel de subiecte „intangibile." După care eu îl întreb: „Şi credeţi că am putea folosi subiectul acesta ca exemplu pentru a putea provoca o sinergie, care să ne permită

să găsim o a treia alternativă?" De obicei, ei răspund: „A, nu, e o chestiune prea delicată, prea dificilă – nu-mi dau seama cum s-ar putea face așa ceva." Eu le explic procesul și cele două etape pe care trebuie să le parcurgă. Apoi îi asigur că, în cazul în care la nivelul organizației lor va exista suficientă sinceritate și autoritate morală, calități de care organizația are mare nevoie pentru trecerea cu succes prin cele două etape, vor avea una dintre cele mai impresionante experiențe pe care le-au trăit vreodată, cu efect benefic major la nivelul organizației – nu numai în sensul soluționării chestiunilor spinoase ci, poate și mai important, în sensul dezvoltării unui sistem imunitar la nivelul organizației, care să le permită aplicarea aceluiași procedeu de fiecare dată când se naște o controversă de acest gen.

ÎN URMĂ CU CÂTVA ANI, mă aflam într-un grup de specialiști în ocrotirea sănătății, printre care se numărau reprezentanți ai caselor de asigurări, directori de spitale și clinici și numeroși medici. Chestiunea care era dezbătută – și care iscase polemici aprinse timp de mai multe luni – era folosirea în spitale a doctorilor veniți de peste graniță. Una din cele două tabere era condusă de un director doctor, cealaltă de un director economic. În fața a circa o sută de persoane, l-am trecut încet prin cele două etape. Nu după mult timp, cei doi au reușit să găsească o a Treia Alternativă, care literalmente i-a entuziasmat în egală măsură – nu numai pentru că această soluție era mai bună decât situația prezentă sau decât oricare dintre propunerile lor inițiale, ci și datorită faptului că relația dintre cei doi, atât de tensionată înainte, s-a îmbunătățit considerabil cu această ocazie.

ODATĂ LUCRAM cu un grup de agenți de asigurări în Cancun, Mexic, la una din marile conferințe internaționale organizate de ei. Mi s-a solicitat să țin un discurs pe tema transformării culturale la nivelul corporațiilor prin intermediul conducerii acestora pe baza principiilor. După ce am sesizat starea de spirit a grupurilor de participanți – văzând cât de artificială era comunicarea lor pe teme de o importanță decisivă, ce polarizare exista între directorii de departamente și directorii generali, pe de o parte, și între directorii generali și agenții activi, pe de altă parte, am hotărât să las baltă discursul pe care îl pregătisem. M-am gândit că ar fi mai bine să încerc să-l ajut să-și dea seama cât de gravă era această stare de *malaise* cultural, explicând efectul negativ pe care ea îl avea asupra domeniului lor de activitate și a clienților lor.

Așa că am ales ca subiect al discuției o întrebare grea: În proprietatea cui se află clientul? Am ales câte doi oameni din trei grupuri – directori din cartierele generale, directori generali și agenți activi – și i-am poftit să vină în fața întregului auditoriu. Cu toții au prezentat, pe rând, motivele pentru care clientul este *proprietatea lor.* Agenții activi pretindeau că ei erau cei care au găsit clientul, el au stabilit relația de colaborare cu el, el încheiau polițele cu clienții. Directorii generali au manifestat un dispreț fățiș față de această argumentație și au spus: „*Noi* suntem cel care trebuie să îl servim pe acești oameni pe termen lung. Voi

puteți pleca oricând. Noi nu putem. Trebuie să rămânem în post, să reprezentăm produsele noastre și să respectăm promisiunile făcute clienților." Directorii din cartierele generale ale finanțelor priveau cu o lipsă totală de considerație ambele grupuri și spuneau: „Habar nu aveți, nici unii, nici alții. Cine a dezvoltat produsele? Cine face ca angajamentele de a lansa produsele, pe care ni le luăm în fața clienților, să fie respectate? Cine a pus la punct întregul sistem instituționalizat care permite derularea afacerilor noastre?" După acest moment, a devenit evident pentru toată lumea cât de gravă era situația culturii respective – nici *un singur* grup din cele trei nu avea în proprietate pe client, ci acesta aparținea lui însuși sau ei înșăși – și că dacă nu aveau să-și unească eforturile, nu vor putea să găsească și să-și păstreze clienții. Toți participanții la această discuție s-au simțit umiliți de nereușita lor și ulterior au fost de acord să parcurgă cele două etape pentru a ajunge în mod sinergic la o a Treia Alternativă.

NU DEMULT am primit un telefon din partea președintelui unei companii, care m-a întrebat dacă sunt dispus să ajut la soluționarea unei acțiuni în instanță foarte costisitoare, care dura de foarte mult timp, înaintată de un client foarte influent. Clientul dăduse în judecată compania pe motive de lipsă de performanță față de criteriile asupra cărora căzuseră de acord în comun. Îl cunoșteam bine pe acest președinte. El studiase temeinic materialul pe care eu îl predau, dar nu avea încredere în abilitatea lui de a-l aplica în practică. I-am spus că nu are nevoie de mine; se putea descurca foarte bine de unul singur. Așa că nu am făcut altceva decât să-i fac o scurtă recapitulare la telefon și l-am pus să recitească notițele pe care le scrisese. Era foarte șovăitor și temător. Dar, după ce l-am îmbărbătat cum am știut mai bine, a fost de acord să renunțe la ajutorul meu și să ia taurul de coarne.

I-a dat telefon președintelui companiei care înaintase acțiunea în instanță și i-a sugerat acestuia să se întâlnească la un restaurant. Celălalt președinte i-a răspuns: „Nu e nevoie. Hai să lăsăm avocații să hotărască asupra verdictului," probabil închipuindu-și că președintele care sunase intenționa să ajungă la o înțelegere sau un compromis. S-a hotărât să nu renunțe la tactica dură a celui care simte că are asul pe mânecă și a refuzat invitația de a servi prânzul la restaurant în compania prietenului meu.

Prin urmare, acesta i-a explicat ce intenționa să facă și motivele care îl îndemnau să îi facă o astfel de propunere. I-a spus despre cele două etape și a mai adăugat că, în pofida faptului că el nu avea de gând să își cheme avocatul, el, celălalt președinte, îl putea aduce și putea foarte bine să refuze să dea vreo declarație în cazul în care avocatul îi dădea un astfel de sfat. În felul acesta, el putea să evite riscul de a face un compromis, într-un fel sau altul, în fața instanței de judecată. I-a repetat acestuia la telefon: „Ce ai de pierdut – una sau două ore? Deja procesul ăsta ne-a costat companiile multe zeci de mii de dolari, și nu suntem încă decât la început." Auzind această propunere, celălalt președinte a fost de acord să vină la întâlnire și să-și aducă și avocatul.

Când cei trei au ajuns în restaurant, prietenul meu a scos două coli de hârtie și l-a spus interlocutorului său: „Mai întâi, aș vrea să văd dacă pot înțelege care

este punctul tău de vedere în privința acetui proces," după care l-a repetat cât a putut de bine, încercând să nu uite nici un detaliu. După câteva minute, a întrebat: „Simți că am înțeles corect care este poziția ta? Ți se pare că am descris-o exact?" „Da, cu excepția a două aspecte." Avocatul lui l-a întrerupt și i-a cerut să nu mai spună nici un cuvânt. Dar președintele, simțind eforturile sincere ale interlocutorului de a ajunge la o înțelegere exactă a poziției sale, i-a spus practic avocatului lui să tacă din gură și a început să vorbească despre cele două puncte rămase nerezolvate. Prietenul meu le-a scris imediat pe hârtie, iar apoi a întrebat iarăși: „Simți că te-am înțeles bine? Mai e ceva ce vrei să înțeleg? Am omis ceva?" Celălalt președinte a răspuns: „Nu, am senzația că ai înțeles." În acest moment, prietenul meu a zis: „Te-aș putea ruga și eu să mă asculți așa cum am încercat și eu să te ascult pe tine? Ți se pare că îndrăznesc prea mult?"

În câteva cuvinte, ceea ce s-a întâmplat a fost că primul din cele două puncte care mai trebuiau rezolvate – respectiv căutarea celei de-a Treia Alternative – a fost depășit ușor prin eforturile comune de a găsi o rezolvare. Motivația de a soluționa problema s-a ivit de la sine. Și nu numai că cei doi președinți au ajuns la o înțelegere care a satisfăcut ambele părți, ci au continuat prin a avea o relație mult mai bună decât înainte. Singurul punct la care mai trebuia „lucrat" era modul în care ei vor anunța disponibilitatea de a continua relația de afaceri la nivelul a două culturi care se angajaseră într-o luptă surdă una împotriva celeilalte.

Lucrul esențial este că oamenii se pot descurca în acest sens singuri, fără a avea nevoie de intermediari. Abilitatea de a fi participant, observator și, în același timp, intermediar are un rol important. Ea necesită un grad înalt de disciplină mentală și emoțională dar, dacă aveți încredere în principiile enumerate mai devreme și suficient curaj și integritate morală, vă veți putea descurca de minune în astfel de situații.

Uneori, natura unei a Treia Alternative poată să pară asemănătoare cu un compromis – cu o parte sau ambele părți renunțând câte puțin la pretențiile lor. Dar aceasta nu este neapărat și adevărat. Se poate ca pricina dezacordului să nu fi fost nici măcar considerată măr ai discordiei: ceea ce devine cel mai important element este aproape întotdeauna calitatea relației interumane, profunzimea înțelegerii sau modificarea motivației. Îmi amintesc că un coleg îmi relata cândva povestea tatălui și a mamei lui. Este un exemplu foarte nimerit pentru discuția noastră:

Timp de treizeci de ani, tatăl meu a fost un dentist extraordinar, până când într-o zi i s-a dat diagnosticul de amiloidoză, o boală foarte rară, similară cancerului. Doctorii i-au mai dat șase luni de trăit. Din cauza efectelor bolii, a fost nevoit să se pensioneze pe caz de boală. Închipuiți-vă un om care a fost toată viața extrem de activ și dinamic, ajuns în situația de a nu mai avea nimic de făcut cât e ziua de lungă; nimic altceva decât să se gândească la boala lui fatală.

Si-a dat seama că ar fi bine să facă totuși ceva, să nu se mai gândească numai la boală, așa că s-a gândit să-și facă o seră în spatele casei, în care să-și crească plantele care îi plăceau cel mai mult. Nu se gândea la o seră în genul celor

„împopoţonate", pe care le vezi în spatele conacelor victoriene. Nu, sera lui avea să fie una ca scoasă din paginile revistelor, o seră-tip, cu acoperiş din plastic ondulat şi părţi laterale din plastic negru. Mama a spus că nu vrea aşa o monstruozitate în curtea ei. Spunea că o să moară de ruşine dacă o văd vecinii. Subiectul „seră" a ajuns atât de departe, încât au ajuns să-şi spună cuvinte urâte. Cred că toată furia neputincioasă pe care amândoi o simţeau în faţa bolii s-a transferat în controversa asta cu sera.

Într-o zi, mama mi-a spus că avea de gând să facă orice efort va fi nevoie pentru ca să înţeleagă punctul de vedere al tatălui. Voia să rezolve această problemă în aşa fel încât amândoi să fie mulţumiţi. De un lucru era sigură: nu voia o seră în spatele casei. Zicea că decât să-şi construiască o seră, ar prefera să cultive zorele peste tot în grădină. Dar voia şi ca tata să fie fericit şi să aibă o preocupare constantă care să îi îndepărteze gândurile negre. Până la urmă, s-a hotărât să cedeze şi să-l lase să o construiască. A ajuns la concluzia că fericirea tatălui meu înseamnă mai mult pentru ea decât curtea din spatele casei sau părerea vecinilor.

Aşa cum avea să se dovedească, sera l-a mai ţinut în viaţă pe tata mult după expirarea termenului dat de doctori. A mai trăit doi ani şi jumătate. Noaptea, când nu mai putea dormi din cauza chimioterapiei, ieşea din casă şi se ducea în seră să vadă ce mai fac plantele lui. Dimineaţa, udatul plantelor îi dădea un motiv să se scoale din pat. Sera era ceva care îl menţinea activ şi îi distrăgea atenţia, într-o perioadă când totul în jurul lui se prăbuşea. Îmi amintesc că mama a spus de multe ori că hotărârea ei de a-l lăsa pe tata să facă sera a fost unul din cele mai înţelepte lucruri pe care le-a făcut în viaţă.

La început, sera a fost o „idee nesuferită" pentru mama colegului meu, până în momentul în care ea şi-a subordonat dorinţele ei *iniţiale* faţă de dorinţa, devenită mai importantă, ca soţul ei să fie mai liniştit şi mai fericit. Aceasta ne arată că atunci când într-adevăr înţelegi pe cineva, redefineşti noţiunea de câştig reciproc. Cu toate acestea, dacă ea nu ar fi avut de la început suficientă dragoste şi respect pentru a dori să înţeleagă ce este important pentru soţul ei, probabil că nu s-ar fi răzgândit.

Interesant este că sinergia care a rezultat nu a fost o *soluţie* a unei a Treia Alternative, ci o *atitudine* a unei a Treia Alternative. Prima alternativă ar fi fost să nu se construiască sera. Cea de-a doua alternativă ar fi fost ca ea să-l lase să construiască sera, nu fără reţinerile şi cicălelile de rigoare. Cea de-a Treia Alternativă a fost cea aleasă de mama colegului, aceea de a-l înţelege, de a-l iubi şi de a se simţi fericită datorită mulţumirii lui de a avea o seră. Acesta este adesea modul în care acţionează sinergia. Un observator neutru ar putea considera că este un compromis dar, dacă el ar vorbi cu femeia în cauză, aceasta ar nega cu siguranţă ideea unui compromis. Ea s-a simţit împlinită datorită liniştii şi fericirii soţului el. O astfel de sinergie atitudinală reprezintă o expresie de o forţă copleşitoare a iubirii mature.

• • •

MAJORITATEA TRANZACȚIILOR DINTRE oameni se încheie cu compromisuri, câștig-pierdere sau pierdere-câștig. Dar soluțiile celei de-a Treia Alternative – fie în substanță, spirit sau doar în cultivarea respectului reciproc și a înțelegerii, chiar în absența unui acord – constituie exemple de transformare. Mai concret, oamenii s-au schimbat, deschizându-și inima și mintea, au aflat și au ascultat, au ajuns să vadă lucrurile într-un cu totul alt mod – cu alte cuvinte, s-au transformat. Diagrama prezentată în continuare ilustrează contrastul dintre soluțiile tranzacționale și cele transformaționale (vezi figura 10.7):

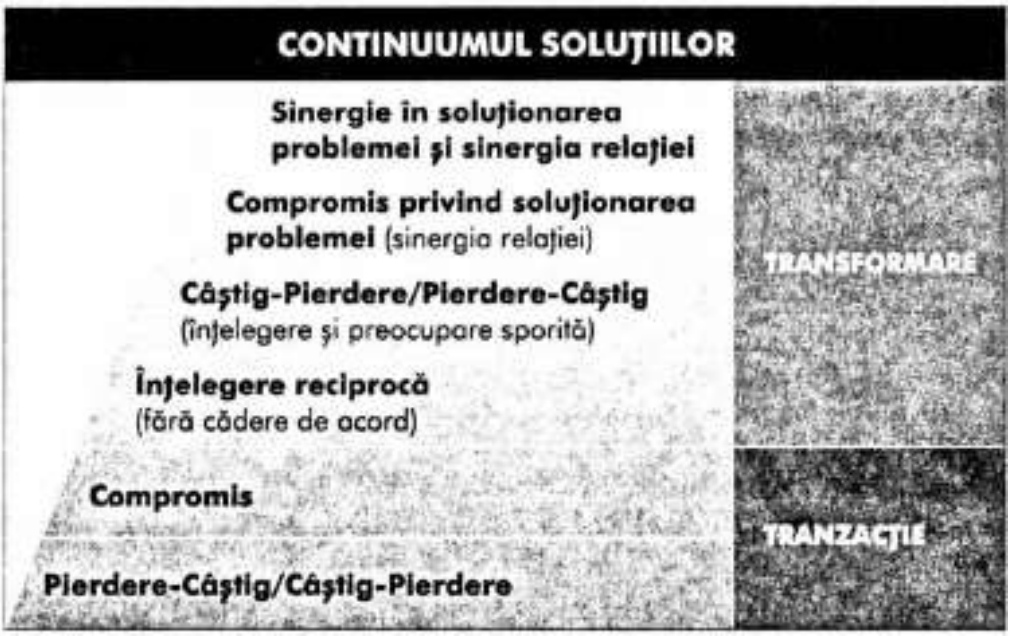


Figura 10.7

Sunt convins că majoritatea disputelor ar putea fi preîntâmpinate sau rezolvate prin intermediul comunicării sinergice a celei de-a Treia Alternative. Acțiunile în instanță și „legea" ar trebui să reprezinte ultima alternativă la care se recurge, nu prima. O cultură a litigiilor este nesănătoasă pentru societate, ducând la erodarea încrederii; ea presupune o modelare catastrofală și, în cel mai bun caz, rezultă compromisuri. Sper ca, într-o bună zi, să colaborez cu un avocat reprezentant al unei corporații și cu un judecător federal care adoptă ideile prezentate aici și că ei vor avea rezultate formidabile în consecință, la scrierea unei cărți menite în special firmelor de avocatură și avocaților pledanți, de asemenea celor care doresc să soluționeze probleme aparent irezolvabile fără a angaja avocați. Titlul acestei cărți ar putea fi *Binecuvântați oamenii pașnici*, cu subtitlul *Sinergia în Preîntâmpinarea și Soluționarea Disputelor*.

FORMAREA UNEI ECHIPE COMPLEMENTARE PRIN COMUNICAREA SPECIFICĂ CELEI DE-A TREIA ALTERNATIVE

Potențând modelarea, comunicarea specifică celei de-a Treia Alternative este totodată imperios necesară pentru formarea echipelor complementare despre care am discutat deja. Dintre toate contextele în care această modelare este foarte utilă, unul extrem de reprezentativ este echipa de directori executivi. Deoarece liderii oficiali au autoritate *formală*, ei, mai degrabă decât oricine altcineva, trebuie să manifeste autoritatea *morală* inerentă acestui tip de comunicare. Cel de-al doilea motiv este calitatea directorilor executivi de a fi atât de vizibili, ei formând mereu echipe complementare la nivel interdepartamental, în cadrul departamentelor și la nivelul întregii organizații.

Acest tip de comunicare specifică celei de-a Treia Alternative, care permite formarea echipelor complementare poate, totuși, începe la orice nivel. Rezultatele pragmatice obținute de persoanele aflate la niveluri inferioare vor influența și convinge persoanele cinice aflate în eșaloanele superioare – o dovadă a faptului că a conduce o companie, fie individual, fie prin intermediul unei întregi echipe, reprezintă o opțiune, nu o poziție ierarhică.

Cum se poate începe? Printr-o comunicare deschisă între toți membrii echipei dvs. de lucru, la nivelul departamentului dvs. și între echipe și departamente interdependente. Pe măsură ce aplicați în practică abilitățile comunicării specifice celei de-a Treia Alternative, oamenii vor începe să se cunoască, să-și descopere afinitățl comune și să se înțeleagă tot mai bine unul cu altul, devenind mai deschiși și mai naturali. Va apărea respectul reciproc, iar angajații se vor strădui să promoveze tot mai mult punctele forte ale colegilor lor, încercând să se implice tot mai des în compensarea slăbiciunilor colegilor pentru a mări eficiența punctelor lor forte. Aceasta va avea drept consecință apariția armoniei, la fel cum se întâmplă în cazul formațiilor muzicale sau într-o echipă de atleți.

> Atunci când privim prin lentilele slăbiciunilor pe care fiecare dintre noi le are, facem ca punctele forte ale celor din jur să fie irelevante și slăbiciunile lor să devină mai evidente.

FILM: *Negustorii ambulanți*

Cu mai mulți ani în urmă, o companie din Africa de Sud deschidea un nou magazin de articole vestimentare într-un cartier situat undeva la periferia unui oraș. În ziua în care s-a inaugurat magazinul respectiv, vânzătorii de fructe și legume, cunoscuți în zonă sub denumirea de negustori ambulanți, au invadat, ca în fiecare zi, perimetrul în care fusese ridicat magazinul. El ocupaseră zona respectivă de foarte mult timp, desfășurându-și acolo activitățile comerciale zi de zi.

Din punct de vedere psihologic, aveau senzația că locul respectiv le aparține. Ca atare, în dimineața în care fusese programată inaugurarea magazinului, ei au venit, ca de obicei, și și-au pus tarabele cu fructe și legume chiar în fața spațiului de acces în magazin. A ieșit o harababură de nedesris, tarabele îngreunând foarte mult accesul oamenilor în magazin.

Dvs. ce ați face dacă vi s-ar întâmpla așa ceva? Dacă vânzătorii ambulanți s-ar înghesui pe trotuarul din fața magazinului dvs., murdărindu-l și blocând accesul la intrarea în magazin chiar în dimineața inaugurării lui? Ce ați face?

Aveți două opțiuni. Desigur, ați putea încerca să-i tratați pe comercianții ambulanți ca pe niște „obiecte" – să sunați la poliție, să-i obligați să părăsească zona, în calitatea dvs. de proprietar legal al magazinului și al locului în care acesta este amplasat. Sau ați putea să-i tratați pur și simplu ca pe niște oameni obișnuiți. Ați putea să ajungeți la o sinergie și să găsiți o soluție convenabilă atât pentru dvs., cât și pentru ei.

Directorul magazinului respectiv ar fi putut chema poliția, pentru a-i îndepărta pe negustori. El nu a procedat însă așa și a încercat să găsească o a Treia Alternativă. Mai întâi a vorbit cu ei, a ascultat care erau obiectivele și nevoile lor, apoi le-a explicat acestora care erau nevoile lui și ce implica un program normal de funcționare a magazinului. Împreună, această echipă atât de improbabilă, formată din directorul unui magazin și din negustori ambulanți, a reușit să pună la punct un plan sinergic, care a avut efecte benefice pentru ambele părți.

Am realizat un film pornind de la această experiență reală a unui director de magazin și a unor negustori de legume și fructe. Filmul se numește *Negustorii*

Figura 10.8

ambulanți. Vă invit acum să vizionați această peliculă, pe care o puteți găsi pe DVD-ul care însoțește această carte. Ea vă dă ocazia să vedeți genul de soluții sinergice la care pot ajunge oamenii care își asumă responsabilitatea de a-și înțelege interlocutorul.

VEȚI OBSERVA în acest film că secretul găsirii unei soluții creative constă în a ajunge mai întâi la o înțelegere reciprocă. Veți sesiza totodată avantajele pe care această creativitate le aduce cu ajutorul proniei cerești. „Pronia cerească" are aici accepția de „întâmplare fericită." S-a întâmplat ceva ce nimeni nu și-a putut închipui că se va întâmpla. Motivul a fost încrederea și relația care s-a stabilit între cele două părți: negustorii ambulanți au devenit în cele din urmă forța de securitate care asigura paza magazinului respectiv. Oamenii străzii știu cine sunt hoții, iar hoții știu acest lucru foarte bine. Întrucât sustragerile de inventar constituie o problemă majoră în Africa de Sud, câștigul rezultat de aici este enorm. Putem vedea efectiv cum încrederea dintre cele două părți crește constant, iar comunicarea dintre ele devine tot mai profundă. Încrederea devine un element activ, fiind acordată unui grup de oameni care apoi confirmă această încredere și o acordă și ei, la rândul lor. Astfel se creează nu numai o legătură puternică între cele două părți, ci și un sistem imunitar care are forța de a rezolva situații sau probleme care se pot ivi în viitor.

ÎNTREBĂRI ȘI RĂSPUNSURI

Î: Cât de importante sunt ciclurile de viață ale organizațiilor și există oare o a Treia Alternativă la decăderea și dispariția lor finală?

R: În opinia mea, există patru „Triunghiuri ale Bermudelor" care conduc la decădere, dezastre și moarte. *Primul* este situat în stadiul de concepție, în decursul căruia o idee extraordinară este efectiv „strivită" de energia negativă, îndoiala de sine și teamă. *Cel de-al doilea* se află la nivelul aplicării în practică, unde ideea extraordinară nu este transpusă corect în practică. Acesta este locul în care majoritatea organizațiilor dau greș – mai mult de 90% dintre ele, în decurs de doi ani. Între teorie și practică, între o idee extraordinară și transformarea ei în realitate, există o diferență uriașă. *Cel de-al treilea* triunghi al Bermudelor apare la stadiul de conducere. Producția cuantificabilă a fost instituționalizată într-o asemenea măsură încât, pentru o întreprindere, se pot construi una sau mai multe replici sau sucursale, de pildă cazul unui restaurant bun care caută să se extindă, însă producătorul încearcă fie să facă totul de unul singur, fie să se „autocloneze." Sistemele formale nu sunt niciodată create cu scopul de a ține lucrurile, în special fluxul de bani, sub control. *Cel de-al patrulea* triunghi se situează la nivelul stadiului de schimbare, în care organizația trebuie să se reinventeze pentru a se adapta la condițiile unei piețe aflate mereu în schimbare sau la noile ocazii apărute pe piață, dar se împotmolește atât de tare în propria

birocraţie, în regulile şi regulamentele interioare, încât nu mai poate satisface sau anticipa nevoile clienţilor ţintă.

Echipele bune de manageri trebuie să fie formate din oameni care au calităţile necesare pentru fiecare dintre cele patru stadii. Şi, poate mai important decât orice altceva, echipa trebuie să fie însufleţită de un spirit de respect reciproc, pentru ca punctele forte ale fiecărei persoane să fie recunoscute şi folosite, iar slăbiciunile unei anumite persoane să devină irelevante, fiind compensate de punctele forte ale altei persoane. Aveţi nevoie de *un antreprenor* (o persoană creativă în plan ideatic), de *un producător*, de *un manager* şi de *un lider care formează echipe*, care ajută la elaborarea normei de respect reciproc şi care creează o echipă complementară care are puterea de a se reinventa şi de a proiecta echipa în noi cicluri de viaţă.

Î: Cum trebuie procedat atunci când se realizează fuziuni sau achiziţii de companii şi se încearcă sudarea colectivelor compuse din persoane care vin din companii diferite şi reprezintă culturi diferite? Există vreun buton fermecat al unei a Treia Alternative pe care putem apăsa pentru a putea crea interdependenţă într-o companie globală?

R: Cauza care explică eşecul majorităţii fuziunilor şi achiziţiilor de companii este forţarea procesului de fuziune. El se aseamănă cu fuziunea ADN-urilor diferite. Aţi văzut vreodată o familie amestecată, compusă din membri ai unor familii diferite? Ne putem închipui cât de greu este pentru o astfel de familie „compozită" să conviețuiască normal, darămite să spunem că este o familie fericită. Pentru a ajunge la soluţiile celei de-a Treia Alternative, este nevoie de timp, perseverenţă, răbdare şi de o comunicare de tipul Bâtului Vorbitor Indian. Până atunci, veţi vedea manifestându-se cele cinci cancere matastaziante (dispute, comparaţii, concurenţă, critici şi proteste). Să nu uităm că în cazul oamenilor şi al culturilor, repede înseamnă încet şi încet înseamnă repede. Nu şi în cazul lucrurilor – aici repede înseamnă repede. Dar pentru oameni, conceptele de eficienţă sau viteză nu sunt productive. Eu am aflat acest lucru pe propria mea piele şi nu mi-a fost deloc uşor, dar el mi-a confirmat cu multă putere ceea ce vă destăinui acum: producerea unei culturi a celei de-a Treia Alternative impune cu stringenţă existenţa unei comunicări deschise, reciproce şi pline de respect a valorii fiecărei abordări diferite. Pentru aceasta, este adesea nevoie de o nouă conducere. Acum câţiva ani, colaboram cu o companie din Canada care avea o cultură foarte matură, angajaţii companiei fiind foarte mobili în domeniul preluării de sarcini şi al asumării responsabilităţilor. Deoarece conducătorii companiei-mamă, care se afla în Statele Unite, deschideau o sumedenie de sucursale în multe ţări de pe continente diferite, ei doreau să elaboreze o serie de politici comune. Aceste politici însă urmau să se aplice şi unor culturi mult mai puţin dezvoltate şi mature decât cultura companiei din Canada. Managementul canadian mi-a solicitat să încerc, în măsura în care acest lucru era posibil, să îi ajut să îşi menţină o oarecare independenţă şi să nu fie atras în roluri şi politici care erau destinate în special culturilor imature şi verigilor cele mai slabe din

lanțul valorilor companiei. Am fost încântat să îmi pot oferi serviciile. De îndată ce directorii executivi din America și-au dat seama că nu se aflau într-o relație de interdependență cu Canada și că puteau utiliza Canada drept model a ceea ce se poate realiza, cultura sucursalei din Canada fiind mai eficientă, mai versatilă și mai profitabilă prin acordarea de puteri sporite angajaților și prin eliminarea unei părți importante a birocrației, ei au început să considere unitatea din Canada drept o organizație model, care poate insufla un spirit de emulație culturilor mai puțin dezvoltate din alte zone ale globului.

Cheia succesului este ca interdependența să nu fie forțată artificial – ea trebuie să vină de la sine, natural, atunci când oamenii ajung să se cunoască, să se înțeleagă și să aibă încredere unul în celălalt. Abia atunci ei pot deveni creativi. Până atunci, interdependența este o formă a dependenței pentru oameni.

Capitolul 11

O VOCE SINGULARĂ – IDENTIFICAREA VIZIUNII, A STRATEGIEI ȘI A VALORILOR COMUNE

Într-o zi Alice ajunse la capătul unui drum care se bifurca și văzu o pisică într-un copac.
„Tu pe unde o iei?" o întrebă ea.
Pisica răspunse cu o întrebare: „Tu unde vrei să mergi?"
„Nu știu," răspunse Alice.
„Atunci," spuse pisica, „nu contează încotro o apuci."

LEWIS CARROLL, *ALICE ÎN ȚARA MINUNILOR*

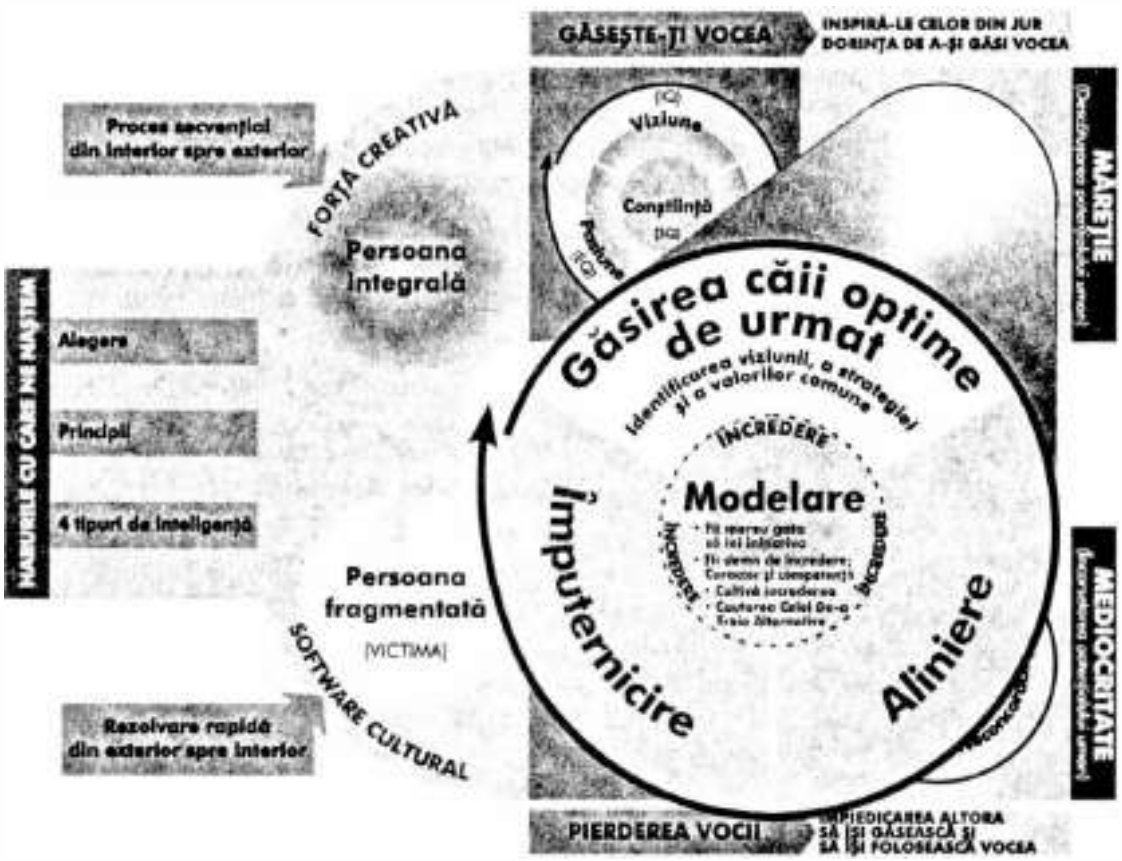


Figura 11.1

NU TREBUIE UITAT faptul că dobândirea Celei de-a 8-a Deprinderi reprezintă un proces secvențial, orientat din interior spre exterior. Ca orice deprindere, ea este o combinație de ATITUDINE, ABILITATE și CUNOAȘTERE. Am discutat deja ATITUDINEA persoanei care este *mereu gata să preia inițiativa*. Am discutat și despre ABILITĂȚILE *necesare pentru cultivarea încrederii* și pentru *căutarea celei de-a Treia Alternative*. Cele 4 Roluri ale Conducerii reprezintă conducerea și influența de tipul „A Treia Alternativă." Ele permit CUNOAȘTEREA principiilor care stau la baza conducerii transformaționale.

Aici trebuie repetat că această influență începe cu *modelarea* calității de a fi demn de încredere, pentru ca oamenii să poată avea încredere în dvs. Dar, după cum bine știți, ei au nevoie de mai mult decât să știe că pot avea încredere în dvs. Intențiile bune nu pot compensa judecățile proaste. Oamenii au nevoie de un model care să le arate cum pot lucra și conduce într-un alt mod – un mod diferit față de cel cu care sunt obișnuiți, diferit de cultura organizației în care își desfășoară activitatea, diferit de tradițiile tranzacționale bazate pe exercitarea unui control strict, specifice Epocii Industriale. Cea mai importantă modelare pe care o veți realiza le va demonstra celor din jurul dvs. modul în care o persoană care și-a găsit vocea acționează în interiorul celorlalte trei roluri primordiale care revin unui conducător – *găsirea căii optime de urmat, alinierea* și *acordarea de puteri sporite angajaților*.

Pentru a vă ajuta să *modelați* aceste trei roluri, voi începe capitolele în care se discută despre celelalte trei roluri ale conducerii 1) identificând miturile și realitatea fiecărui rol în parte și 2) descriind trei alternative contrastante pentru abordarea fiecărui rol în parte. Cheia pentru depășirea oricărui gen de obstacol o reprezintă întotdeauna căutarea unei alternative mai bune – a Treia Alternativă.

În acest capitol vom vorbi despre dificultatea cu care se confruntă conducerea în efortul de a uni oameni care sunt diferiți în ceea ce privește punctele lor forte și modalitățile de a vedea lumea ca o singură voce, ca un singur țel măreț spre care aspirăm cu toții. Acesta este rolul *găsirii căii optime de identificare a viziunii și valorilor comune și a priorităților strategice*. Să începem prin a analiza mitul, realitatea și alternativele găsirii celei mai bune căi de urmat.

MIT	Declarațiile privind misiunea companiei și prioritățile strategice sunt elaborate de cei care se pricep să o facă – oamenii din vârful ierarhiei. (*Vechea paradigmă*)
	Declarațiile privind misiunea companiei și prioritățile strategice care sunt elaborate în pripă de persoanele din vârful ierarhiei și apoi aduse la cunoștința angajaților sunt uitate. Fără o implicare directă și o puternică identificare cu acestea, personalul nu se angajează să le respecte în practică. (*Noua paradigmă*)

Figura 11.2

Prima alternativă pentru rolul conducătorului de a găsi calea optimă de urmat este să se aducă la cunoștința echipei de lucru sau a organizației viziunea, valorile și strategia companiei, fără a le cere însă acestora să se implice direct.

Cea de-a doua alternativă ar fi încercarea de a obține o implicare excesivă și împotmolirea până la paralizie din cauza analizo-maniei și a comiteto-maniei; nenumărate ședințe și discuții, parcă pornind de la presupunerea că nu este nevoie să aveți o strategie sau să acordați angajaților puteri sporite.

Cea de-a treia alternativă este nu numai o implicare rezonabilă a angajaților în procesul definirii viziunii, misiunii și strategiei companiei, ci și a recunoaște faptul că, dacă reușești să obții o cultură suficient de puternică a încrederii și dacă dvs. ca persoană sunteți demn de încredere, gradul de identificare a căli optime este egal cu gradul de implicare.

Permiteți-mi să ilustrez această a treia alternativă cu ajutorul unui exemplu.

Am fost întotdeauna uimit de calitatea absolut și constant extraordinară a serviciilor hoteliere de care am beneficiat în timpul șederilor mele la hotelurile Ritz-Carlton. Deoarece, de-a lungul anilor, am ajuns să-l cunosc destul de bine pe Horst Schulze, fost președinte al acestui lanț hotelier pe o perioadă foarte îndelungată, am înțeles și modul în care a fost creată remarcabila lor cultură. Sub conducerea lui Schulze, Compania de Hoteluri Ritz-Carlton a câștigat în premieră două Distincții de Calitate Națională Malcolm Baldridge la categoria servicii, o performanță neegalată până atunci de nici un alt hotel din lume.

La un moment dat, i-am luat un interviu lui Horst, în perioada în care lucram ca redactor la un ziar care apărea în mai multe țări din lume. L-am întrebat pe acesta: „Cum ați defini conceptul de conducere?" Iată răspunsul lui:

A conduce înseamnă a crea un mediu în care oamenii vor să fie o parte a organizației și nu numai să lucreze pentru *organizație. A conduce înseamnă a crea un mediu care face ca oamenii să vrea să își asume responsabilități, nu doar să le primească. În calitate de conducător, eu trebuie să dau un scop, nu numai sarcini de serviciu și funcții. Ca om de afaceri, am obligația de a crea un mediu unde oamenii simt că sunt o parte din ceva, se simt împliniți și au un scop. Scopul – valoarea vieții lor – este ceea ce într-adevăr însuflețește oamenii. Doar așa reușești să obții cel mai mult de la ei și să le dai fiecăruia în parte cât mai mult. Neatingerea acestui deziderat înseamnă iresponsabilitate față de organizație și impune mai multă implicare a individului.*

Când vezi că oamenii nu fac altceva decât să îndeplinească o funcție, înseamnă că îi tratezi ca pe niște obiecte, ca pe scaunul pe care stai. Nu cred că noi, ca ființe umane, avem dreptul să facem așa ceva. Nici unuia dintre noi nu i-ar place să fie doar un obiect care stă într-un colț de cameră. Am descoperit că cea mai mare satisfacție a unui angajat este să simtă că aparține, că lumea are încredere în el când ia decizii și când își aduce o contribuție.

Fiecare dintre noi este un muncitor al cunoașterii în domeniul lui specific și nu mă îndoiesc că spălătorul de vase are mai multe cunoștințe în acest domeniu decât mine. Deci spălătorul de vase respectiv poate contribui la protecția mediului înconjurător, la îmbunătățirea condițiilor de muncă, a productivității, la îndeplinirea

sarcinii de a sparge cât mai puține vase etc. Prin cunoștințele lor, oameni ca el pot aduce o contribuție extraordinară în domeniul lor de activitate.

Acum șaisprezece ani, un tânăr din Nairobi a venit la mine pe post de spălător de vase în bucătăria hotelului. Nu vorbea bine engleză, dar era foarte harnic. După un timp, i s-a oferit un post la room service, apoi un post de șef de room service, apoi agent de recepție, barman, apoi director adjunct de recepție; în prezent, el este director de restaurant în hotelul respectiv. Este al doilea om ca importanță în ierarhia hotelului, el care și-a început cariera spălând vase.

Când aveam șaisprezece ani, mama mea m-a dus la hotel cu o valijioară, ca să-mi încep ucenicia acolo. În acele zile, în hotelul respectiv se aflau o mulțime de oameni foarte importanți, iar eu bineînțeles că m-am minunat să văd cât de neînsemnat eram eu față de ei. Dar, cu timpul, m-am apropiat de un personaj remarcabil, un chelner-șef în vârstă de șaptezeci de ani, alături de care mi-am făcut ucenicia. Când apărea într-o cameră, știai că a apărut, era excelent și toată lumea îl admira. Întotdeauna căuta excelența, în felul cum își făcea apariția, cum arăta, în ceea ce spunea și în felul în care lucra. Acest maestru al ospătarilor m-a făcut să înțeleg că, dacă faci lucrurile excepțional, ești la fel de important ca oricine altcineva. Mi-am dat seama că și eu aș putea fi la fel de important dacă fac lucrurile bine, indiferent de meseria pe care o voi avea. De fapt, această idee a devenit mottoul hotelului Ritz-Carlton: „Aici puteți găsi doamne și domni care servesc doamne și domni."

În ultimii douăzeci și doi de ani, am luat interviuri unui număr de cinci milioane de oameni, încercând să decodăm caracteristicile și competențele conducătorilor și managerilor eficienți. Una din cele mai surprinzătoare descoperiri ale acestui studiu a fost următoarea: în mod tipic, managerii primesc un scor înalt pe scara eticii profesionale (modelare), și un scor mic în ceea ce privește abilitatea de a inspira focalizare și o direcție clară (găsirea căii optime de urmat). În consecință, angajații nici nu știu clar care sunt prioritățile primordiale ale companiei, nici nu își asumă responsabilitatea pentru neîndeplinirea acestora, lucru sesizabil la nivelul companiilor în ansamblul lor. Grav este următorul lucru – oamenii lucrează mai asiduu decât oricând altcândva, dar pentru că sunt lipsiți de claritate și viziune, rezultatele obținute nu sunt deloc remarcabile. Într-o exprimare plastică, ei se opintesc trăgând de o funie... în zadar.

În timp ce modelarea inspiră încredere, *procesul găsirii căii optime de urmat creează ordine fără a o impune*. De îndată ce oamenii care sunt implicați într-un proiect ajung la un acord privind ceea ce este mai important din punct de vedere organizațional, ei se conformează criteriilor care vor sta la baza luării tuturor deciziilor care vor fi luate. Această comunicare lămuritoare conferă *focalizare* și creează ordine și stabilitate. Ea potențează totodată agilitatea, un concept pe care îl vom analiza puțin mai târziu, în discuția despre rolul împuternicirii.

Viziunea de la nivel personal se transferă în *procesul găsirii căii optime de urmat* într-un cadru organizatoric. În timp ce, în plan individual, identificăm ceea ce noi înșine considerăm a fi semnificativ, acum sarcina și rolul nostru este să creăm o viziune *comună* asupra ceea ce este important, ceea ce contează cel mai mult.

Chintesența abilității de a conduce este faptul că ești obligat să ai o viziune; când cânți la trompetă, nu-ți poți permite nici cea mai mică greșeală.[1]
THEODORE M. HESBURGH, PREȘEDINTE, NOTRE DAME

Gândiți-vă câteva clipe la următoarele întrebări pe care vi le-ați putea pune în legătură cu angajații dvs.:

1. Înțeleg oamenii în mod clar care sunt scopurile organizaționale?
2. Sunt devotați?

A-i ajuta pe oameni să înțeleagă clar obiectivele și să fie devotați îndeplinirii acestor obiective impune implicarea lor în luarea deciziilor. Împreună veți determina destinația organizației (viziune și misiune). În acest fel, fiecare membru al organizației va fi coproprietar al căii optime ce trebuie urmată pentru a ajunge la destinație (valori și plan strategic).

În procesul colectiv de determinare a ceea ce este mai important pentru o organizație sau o echipă de lucru, trebuie să decodați realitățile cu care vă veți confrunta. Odată ce ați înțeles care sunt aceste realități, purcedeți la elaborarea unei viziuni și a unui sistem de valori comune, întruchipată sub forma unei declarații a misiunii companiei și a unui plan strategic. Discutând pe tema nevoii de a te ancora mai întâi solid în realitatea care definește contextul activității companiilor, autorul Clayton M. Christensen scria:

> Fiecare companie, indiferent de ramura industrială în care își desfășoară activitatea, funcționează sub acțiunea unor anumite forțe – legile de natură organizațională – care sunt extrem de puternice și definesc ceea ce compania respectivă poate și nu poate să facă. Managerii care trebuie să facă față tehnologiilor ce provoacă dezordine eșuează în rolul de conducători ai companiilor lor atunci când aceste forțe îi copleșesc.
>
> Prin analogie, strămoșii noștri care încercau să zboare după ce își legau de brațe aripi cu pene pe care le agitau cu toată puterea atunci când săreau de la înălțime eșuau în mod invariabil. În pofida viselor pe care și le făceau și a muncii lor asidue, ei aveau de înfruntat o serie de forțe ale naturii extrem de mari.
>
> Nimeni nu poate fi suficient de puternic pentru a câștiga această luptă. Zborul a devenit posibil abia după ce oamenii au ajuns să înțeleagă legile și principiile naturale relevante care descriau realitatea lumii înconjurătoare: legea forței de gravitație, principiul lui Bernoulli, conceptele de ridicare, tractare și rezistență. Atunci când oamenii au reușit să creeze sisteme de zbor care recunoșteau sau se foloseau de forța acestor legi și principii, în loc să le combată, ei au fost în sfârșit capabili să zboare la înălțimi și distanțe care înainte erau inimaginabile.[2]

Trebuie să facem față la patru realități – *realitățile pieței, competențele de bază, dorințele și nevoile acționarilor* și *sistemul de valori* – înainte de a putea să înțelegem pe deplin și de a fi pregătiți să ne asumăm rolul de găsire a căii optime de urmat:

- **Realitățile Pieței.** Cum percep angajații din organizația sau echipa dvs. realitățile pieței? Care este contextul politic, economic și tehnologic mai general? Care sunt forțele concurențiale? Care sunt tendințele și caracteristicile ramurii industriale respective? Care este impactul previzibil al tehnologiilor și al modelelor de afaceri care aduc schimbări majore și ar putea face ca întreaga industrie sau tradiție fundamentală să devină perimată?
- **Competențele de bază.** Care sunt punctele dvs. forte care vă conferă unicitate absolută? Am fost foarte impresionat de modul în care Jim Collins a abordat problema găsirii celei mai bune căi pe care trebuie să o urmeze o companie. În cartea sa, intitulată *Good to Great* (De la bine la extraordinar – n. trad.), el prezintă trei cercuri suprapuse, care reprezintă principalele dvs. puncte forte. El a denumit această imagine Conceptul Arici.[3] Aceste cercuri identifică trei întrebări fundamentale: care este lucrul pe care te pricepi cel mai bine să îl faci – sau chiar, într-o perspectivă generalizatoare, care este activitatea în care poți fi cel mai bun din lume? A doua întrebare, care este activitatea care te pasionează cel mai mult? Și, în al treilea rând, pentru ce te vor plăti oamenii? Cu alte cuvinte, care sunt nevoile și dorințele umane a căror satisfacere va pune în mișcare motorul dvs. economic? Zona de suprapunere a celor trei cercuri reprezintă fundamentul structurii dvs. valorice.

  Dacă am mai adăuga o întrebare, și anume: „Ce te sfătuiește conștiința?" am obține o abordare a ființei integrale (*corp* – motorul econnomic; *minte* – fii cel mai bun într-o activitate; *inimă* – pasiune; și *spirit* – conștiință). Suprafața în care cele patru zone se suprapun reprezintă locul în care poate fi găsită vocea dvs. (vezi figura 11.3). Așa cum am precizat mai devreme, această abordare se aplică unei persoane sau unei organizații care și-a găsit vocea.
- **Dorințele și nevoile acționarilor.** Gândiți-vă la toți acționarii pe care îi aveți – în primul și în primul rând, la clienții țintă. Care sunt dorințele și nevoile lor reale? Care sunt dificultățile, problemele și preocupările lor? Ce vor și de ce au nevoie clienții *lor*? Care este realitatea pieței din ramura industrială în care ei își desfășoară activitatea? Care sunt tehnologiile sau modelele de afaceri ce provoacă schimbări majore care ar putea face ca propriile tehnologii sau modele să devină perimate? Dar proprietarii, cei care au furnizat capitalul sau au plătit impozitele – care sunt dorințele și nevoile lor? Dar asociații, angajații, colaboratorii dvs. – care sunt dorințele și nevoile lor? Dar furnizorii, distribuitorii și dealerii – întregul lanț de furnizare? Dar comunitatea și mediul înconjurător?

Figura 11.3

- **Sistemul de valori.** Ce sistem de valori au acești oameni? Ce sistem de valori aveți dvs.? Care este obiectivul principal al organizației dvs.? Care este strategia sa centrală pentru atingerea acestui obiectiv? În ce slujbă sunteți angajat? Care sunt valorile care trebuie să vă ghideze în activitate? Cum sunt ele ordonate ca priorități în contexte diferite, în perioade de stres și presiune? Majoritatea oamenilor nici măcar nu au reușit încă să se hotărască ce este mai important pentru ei. Nu au elaborat criteriile care vor informa și guverna toate deciziile pe care le iau la nivel personal, iar acum încearcă să la decizii la nivelul unei întregi echipe de lucru sau organizații. Gândiți-vă cât de complexă este o astfel de sarcină, cât de interdependentă – o sarcină într-adevăr dificilă.

Acesta este genul de întrebări și chestiuni care trebuie *clarificate* înainte de a putea ajunge la *focalizare*. Acesta este motivul pentru care este nevoie de atât de mult caracter, competență, viziune, disciplină și pasiune ghidate de conștiință.

Găsirea căii optime de urmat reprezintă cea mai dificilă întreprindere dintre toate, deoarece aveți de-a face cu atât de multe personalități, preocupări, moduri de a percepe realitatea, niveluri de încredere și euri diferite. Aceasta scoate în evidență motivul pentru care modelarea constituie cel mai important și mai central rol de îndrumare. Dacă oamenii nu pot avea încredere în persoana și/sau în echipa care inițiază procesul de găsire a căii optime de urmat, nu va exista nici o identificare a lor cu obiectivul urmărit, iar implicarea lor va fi extrem de disfuncțională.

A fost nevoie de caracterul *modelator* și de competența lui George Washington pentru a integra și armoniza strălucirea și unicitatea unor personalități precum Thomas Jefferson, John Adams, Benjamin Franklin, Alexander Hamilton, și alți Părinți Fondatori ai Republicii Americane, până în momentul redactării Declarației de Independență și a Constituției Statelor Unite, cu cele Zece Amendamente ale sale. Ducerea la bun sfârșit a acestei munci de găsire a celei mai bune căi de urmat a fost cea mai dificilă sarcină de îndeplinit în formarea Statelor Unite ale Americii. Dar aceste documente vizionare, călăuzitoare au permis Statelor Unite să reziste în urma unor traume majore suferite în cursul istoriei sale timpurii – Războiul Civil, marile războaie, Războiul din Vietnam, Watergate, scandalurile și alegerile prezidențiale. Și, pentru că discutam despre acordarea de puteri sporite angajaților, patru procente și jumătate din populația globului produce aproape o treime din mărfurile produse la nivelul întregii planete!

GĂSIREA VIZIUNII ȘI A VALORILOR COMUNE

În prezent, se folosește frecvent analogia cu persoanele care cântă după aceeași partitură, pentru a descrie oamenii care ajung să aibă o viziune și valori *comune*. Este o analogie *excelentă*, pentru că ea sugerează existența unui acord privind lucrurile care sunt cele mai importante în proiectul de viziune, de valori și de strategie pe care și-l asumă o organizație; când oamenii cântă sau interpretează împreună aceste partituri, se poate ajunge la o armonie desăvârșită.

„A împărți" și „a împărtăși" sunt două cuvinte interesante. Când spun că împart ceva cu cineva, îl dau ceea ce am. Dacă suntem pe aceeași lungime de undă, crezi în mine ca om și ai încredere în mine, atunci nu m-ar deranja deloc să îți împărtășesc viziunea mea. Este perfect posibil ca această viziune a mea să ți se pară chiar mai inspirată decât propria ta viziune, în cazul în care ai fi avut una, deoarece în opinia ta, eu am o credibilitate mai mare decât tine. Pe de altă parte, dacă tu te simți competent și dispus să te implici și eu îți împărtășesc sau te anunț că planul *meu* este și planul *nostru*, atunci tu nu te-ai simți însuflețit de devotament emoțional. Responsabilitatea elaborării planului nu a fost împărțită. Ai avea sentimentul că declarația privind misiunea companiei și sistemul său de valori ți-au fost impuse. Într-o astfel de situație, nu mai cântăm după aceeași partitură.

Pe scurt, declarația privind misiunea companiei și planul său strategic reprezintă un aspect, iar procesul de a-i determina pe toți participanții la acest proces să cânte după aceeași partitură este un alt aspect, care are o importanță *egală*. Și el constituie o acțiune cu o importanță decisivă. Activitatea desfășurată de conducere în domeniul modelării se manifestă în adevăratul sens al cuvântului la nivelul rolului de găsire a celei mai bune căi de urmat. În caz contrar, oamenii nu mai cântă după aceeași partitură, nu se aliniază emoțional în îndeplinirea obiectivelor strategice și la nivelurile ierarhice inferioare nimic nu pare să funcționeze corect. În astfel de condiții,

singura salvare o constituie instinctul de supraviețuire al oamenilor. Dacă și firmele concurente au astfel de disfuncționalități, atunci nu este exclus să supraviețuiți. Însă în cazul în care companiile care sunt principalii dvs. concurenți se unesc și acționează sinergic la nivelul fiecărei companii în parte, îndeosebi atunci când este vorba de companii de talie mondială, atunci nu mai aveți nici o șansă.

FILM: *Gool!*

Dacă v-ați uitat vreodată la copiii sau nepoții dvs. jucând fotbal, într-o dimineață de weekend, sunt sigur că vă va place să vizionați acest scurtmetraj simpatic, care are toate șansele să vă relaxeze și să vă facă să retrăiți momentele spre care vă întoarceți mereu cu plăcere. Veți observa similitudinile dintre problemele cu care vă confruntați la serviciu și cele pe care le întâmpinați când le sugerați oamenilor să se concentreze asupra obiectivelor comune. Puneți DVD-ul în DVD player-ul dvs. și selectați din meniu *Goal!* Vă veți desfăta cu acest film!

INSTRUMENTELE GĂSIRII CĂII OPTIME (FOCALIZĂRII) – DECLARAȚIA PRIVIND MISIUNEA COMPANIEI ȘI PLANUL EI STRATEGIC

Găsirea căii optime de urmat reprezintă pentru o organizație sau echipă de lucru ceea ce modelarea reprezintă pentru un individ. Ea înseamnă a hotărî asupra a ceea ce este important ca organizația, echipa sau familia să se concentreze să realizeze. Se pun aceleași întrebări privind sistemul de valori și obiectivul urmărit ca la nivel individual, numai că în acest caz grupul răspunde în mod colectiv, în funcție de misiunea sa specifică. Prin intermediul unui proces interactiv, elaborați și apoi redactați o declarație privind misiunea și planul strategic al companiei (afirmarea sistemului de valori și a obiectivelor). Declarația misiunii companiei trebuie să se bazeze pe adecvarea *obiectivelor*, *viziunea* și *valorile* dvs.

Planul strategic este o descriere clară a *modului* în care veți aduce beneficii clienților și acționarilor dvs.; el constituie afirmarea sistemului dvs. de valori. El reprezintă *focalizarea* dvs., „vocea" organizației dvs. În vederea elaborării planului strategic, trebuie să știți cine sunt clienții și acționarii dvs., cine doriți să fie el, care este serviciul sau produsul purtător de valoare pe care îl oferiți acestora, de asemenea să știți care este planul dvs., și aici trebuie să includem și termenele limită, pentru îndeplinirea obiectivelor legate de găsirea și păstrarea clienților. La nivelul unei familii, un plan strategic este pur și simplu planul dvs. de acțiune pentru transpunerea în realitate a viziunii și valorilor dvs. în viața de zi cu zi.

DECLARAȚIA PRIVIND MISIUNEA COMPANIEI ȘI ACORDAREA DE PUTERI SPORITE

Experiența mi-a demonstrat că declarațiile privind misiunea companiei în care se specifică acordarea de puteri sporite angajaților sunt elaborate și realizate atunci când există 1) un număr suficient de oameni care 2) sunt informați foarte bine 3) interacționează în mod liber și sinergic 4) lucrează într-un mediu în care există o încredere deplină. De fapt, majoritatea declarațiilor misiunii companiei create în aceste condiții pornesc practic de la aceleași idei și valori. Modul în care aceste declarații sunt exprimate poate varia, dar de regulă, toate ating cele patru dimensiuni și nevoi ale vieții – fizice, mentale, emoționale și spirituale.

Forța extraordinarei culturi a serviciilor oferite de lanțul de hoteluri Ritz-Carlton rezidă în considerația arătată oamenilor, atât propriilor angajați, cât și clienților: „Suntem doamne și domni care servim doamne și domni." Esența artei de a conduce a lui Horst Schulze o reprezintă concepția sa privind demnitatea și nevoia de semnificație a persoanei integrale. Vă invit să recitiți interviul lui și să reflectați asupra cuvintelor sale (pagina 217).

Nu uitați că doar oamenii cărora li se permite să-și satisfacă nevoile și motivațiile tuturor celor patru părți ale naturii lor vor reuși să-și găsească vocea și să aducă cele mai importante contribuții la binele organizației și la binele comun. Pentru *corp*, nevoia și motivația o reprezintă *supraviețuirea* – prosperitatea economică; pentru minte, *creșterea* și *dezvoltarea*; pentru inimă, *dragostea* și *relațiile interumane*; și pentru spirit, *semnificația, integritatea* și *contribuția*.

Organizația are patru nevoi identice:

1. *Supraviețuirea* – sănătate financiară (CORP)
2. *Creșterea și dezvoltarea* – creșterea economică, creșterea numărului de clienți, inovarea de produse și servicii, perfecționarea competenței profesionale și instituționale (MINTE)
3. *Relațiile interumane* – sinergie puternică, rețele și parteneriate externe solide, munca în echipe, încredere, empatie, respectarea și prețuirea diferențelor dintre oameni (INIMĂ)
4. *Semnificație, integritate* și *contribuție* – deservirea și respectarea tuturor acționarilor: clienți, furnizori, angajați și familiile lor, comunități, societate – aducerea unei contribuții esențiale și profund personale în lume (SPIRIT)

Cheia descătușării puterii forței de muncă o reprezintă ceea ce eu am numit *co-misionarizarea*. Acest concept denumește clarificarea misiunii, a viziunii și a valorilor organizatiei într-un mod care suprapune cele patru nevoi ale angajaților cu cele patru nevoi ale organizației. Slujba fiecărei persoane din organizație ar trebui să fie co-misionarizată într-un mod care să satisfacă explicit cele patru nevoi atât ale fiecărei persoane, cât și ale organizației. O Declarație Universală a Misiunii Companiei implicită ar suna în felul următor: „A mări bunăstarea economică și calitatea vieții *tuturor* acționarilor." Declarația misiunii organizației,

departamentului, echipei sau familiei *dvs.* ar fi elaborată nu numai în spiritul declarației universale a misiunii companiei, ci ar reflecta deopotrivă și *unicitatea* modul în care dvs. o îndepliniți – harul dvs. unic, capacitatea dvs. – respectiv vocea dvs.

BILANȚUL CONTABIL ȘI MISIUNEA COMPANIEI

Întotdeauna am fost condus de un simț al misiunii și al scopului pe care mi le-am propus în viață. Dar a trebuit să treacă mulți ani după ce am creat propria mea companie ca să înțeleg, forțat de împrejurări, care este realitatea „crudă": în absența unui bilanț contabil pozitiv, devine imposibil să respecți misiunea pe care ți-o asumi. Cu alte cuvinte, dacă nu îți conduci afacerea de o așa manieră încât să ai constant profituri într-o perioadă dată de timp, în cele din urmă misiunea pe care ți-ai propus-o inițial se duce de râpă.

Pe de altă parte, majoritatea companiilor din ziua de azi urmăresc cu atâta încrâncenare obținerea unui bilanț contabil pozitiv și echilibrarea trimestrială a activului și pasivului, încât pierd din vedere însăși viziunea care a inspirat înființarea companiilor respective. Îi pierd din vedere pe angajații lor, familiile acestora și comunitățile în care aceștia își desfășoară activitatea. Ele ultă relația de puternică interdependență pe care o au cu *toți* acționarii lor. Își pierd noțiunea de misiune și contribuție. Problemele create de această abordare au constituit motivația principală a activității profesionale pe care am desfășurat-o în ultimii patruzeci de ani la nivelul organizațiilor. Atât abordarea Misiune/Bilanț neechilibrat, cât și abordarea Bilanț echilibrat/Misiune inexistentă au consecințe

Misiune/Bilanț neechilibrat
Puteri sporite acordate angajaților
Nivel înalt al încrederii
Rată redusă a fluxului de personal
Pasiune
Loialitate
Orientare spre deservirea clienților
Eventuală lipsă a unei abordări sistematice
Absența structurilor, a sistemelor și a proceselor
Țeluri nobile dublate de ineficiență în atingerea lor
Lipsa profitabilității
Lipsa ROLULUI
Focalizare pasionată și executare
Bilanț echilibrat/Misiune inexistentă
Evaluabil
Recunoașterea poziției financiare
Abordare strategică solidă
Structuri, sisteme și procese foarte clare (care este posibil să nu fie utile sau aliniate)
Rată înaltă a fluxului de personal
Lipsa încrederii
Epuizarea resurselor
Implicare redusă
Grad redus de împuternicire a angajaților
Orientare spre îndeplinirea sarcinilor
Focalizare mioapă

Figura 11.4

negative importante (vezi tabelul 11.4). Nici una din cele două abordări nu poate fi eficientă – în special în contextul contemporan al economiei globalizate. Secretul constă în combinarea rațională a acestora, în echilibrarea lor.

ÎNDEPLINIREA PLANULUI STRATEGIC

Un plan strategic este conceput, evident, pornind de la client. Dintr-un punct de vedere foarte realist, *în organizații nu există decât două roluri: rolul de client și rolul de furnizor.* Toată lumea își desfășoară activitatea în ambele roluri simultan, fie în interiorul, fie în exteriorul organizației. *Toată lumea* înseamnă toți acționarii din lanțul de furnizori care fac ca produsul final al organizației să poată exista – cei care furnizează fondurile, cei care furnizează ideile și forța de muncă, cei care furnizează materiile prime, familiile care susțin angajații, precum și comunitatea și mediul înconjurător care permit și întreține întregul lanț de furnizare.

Esențială pentru succesul în afaceri este, așadar, *calitatea relației* dintre client și furnizor. Dvs., furnizorul, vindeți mai mult decât bunuri și servicii numeroșilor clienți diferiți pe care îi aveți. Ceea ce dvs. faceți de fapt este să vindeți soluții pentru problemele acestora (slujbe pe care ei le plătesc sub forma bunurilor și serviciilor pe care le achiziționează de la dvs.). A fi capabil să rezolvi cu adevărat aceste probleme într-un mod care să nu fie o simplă încurajare sau îmbărbătare „cosmetică" înseamnă a reuși să înțelegi foarte bine diversele nevoi ale acționarilor. Va trebui să faceți eforturi să aflați ce contează cel mai mult pentru acești oameni, astfel încât să puteți realiza un plan strategic adecvat. Valorile devin priorități în acest proces de planificare, deoarece valorile bazate pe principii nu se schimbă niciodată. Clienții se vor schimba și ca atare și strategia va trebui să se adapteze, dar dacă valorile dvs. sunt asociate unor principii care nu se schimbă niciodată, atunci veți avea o bază solidă la care vă puteți raporta în decursul tuturor schimbărilor inevitabile.

Testul cu turnesol al unei declarații inspirate a misiunii companiei și al unui plan strategic eficient este capacitatea de a aborda fiecare persoană la fiecare nivel al organizației și de a face în așa fel încât ei să poată descrie modul în care ceea ce fac el contribuie la planul strategic și se află în armonie cu valorile călăuzitoare. Ca să utilizăm metafora cu busola, fiecare persoană știe unde se află nordul și cunoaște modul în care contribuția sa deplasează organizația în direcția dorită.

Atunci când toată lumea participă la elaborarea declarației misiunii companiei și aplicarea planului strategic, jumătate din bătălie este ca și câștigată, întrucât procesul de creare mentală, emoțională și spirituală a fost deja finalizat. Acum urmează procesul de creare fizică, de concretizare efectivă. Acesta se referă la *executarea strategiei* – „transpunerea el în realitate," aplicarea efectivă, producerea, alinierea și acordarea de puteri sporite angajaților. Aceasta înseamnă că dvs. va trebui să construiți structura, să găsiți oamenii *potriviți* pe care să îi angajați în slujbe *potrivite* și cărora să le dați instrumente *potrivite*, oameni pe care la început va trebui să îi susțineți, și cărora apoi să nu le stați în cale și să le acordați ajutor atunci când el vi-l solicită.

Fiecare sub-organizaţie, comitet, consiliu, diviziune, departament, proiect şi echipă de lucru va trebui să parcurgă un proces similar, cu două etape de creaţie: o primă etapă mentală, apoi o etapă fizică; mai întâi faza proiectului, apoi faza execuţiei; scrierea partiturii, apoi interpretarea ei. Absolut totul este creat de două ori. Găsirea celei mai bune căi de urmat este prima etapă a creaţiei. Ea prefigurează planul strategic care trebuie urmat pentru a face ca lucrurile să devină fizice/concrete/reale.

Veţi descoperi totodată că, dacă procesul este realizat în mod adecvat şi dacă există o legătură emoţională puternică faţă de el provocată de identificarea cu el şi implicarea care a precedat parcurgerea lui, veţi reuşi să faceţi economii extraordinar de mari la întregul nivel al organizaţiei, de fiecare dată când va fi necesar. La fel cum un individ se împotmoleşte făcând lucruri care sunt urgente dar neimportante, la fel se întâmplă şi cu organizaţiile. Cultura îşi creează o viaţă proprie. Acesta este motivul pentru care este necesar să reveniţi mereu la obiectivul principal, la valorile dvs. şi la planul strategic pe care l-aţi elaborat, pentru *a orienta fiecare decizie* pe care o luaţi. În acest mod, veţi dobândi şi curajul, şi capacitatea de conştientizare necesare pentru abandonarea „hobbyurilor" din profesiunea dvs., respectiv a acelor activităţi care nu sunt strict necesare pentru atingerea obiectivului principal.

Una din cele mai dificile probleme cu care se confruntă liderii economici este de a face tot posibilul pentru a transfera şi a TRADUCE viziunea corporatistă de la înălţimea de 10.000 de metri în comportamente decelabile şi sesizabile printre angajaţii din „prima linie," în scopul îndeplinirii obiectivelor primordiale. Chiar şi în cazul în care aceştia din urmă au fost implicaţi în procesul de elaborare a declaraţiei misiunii companiei şi a planificării strategice, punerea în practică şi transformarea lor în realitate nu sunt deloc uşoare. Gândiţi-vă cât de mult ar creşte productivitatea dacă am avea cei mai buni oameni care să lucreze în cele mai bune domenii în cele mai bune momente – la foarte puţinele proiecte şi obiective vitale care în ultimă analiză contează cel mai mult.

Aceasta este de regulă cea mai mai dificilă problemă. De prea multe ori, planurile noastre strategice sunt „nobile" şi vagi, iar conducătorii companiei nu reuşesc să traducă strategia în cele câteva obiective esenţiale care trebuie atinse în viitorul apropiat. Aceleaşi probleme deosebit de grave apar atunci când strategiile se concretizează în opt, unsprezece sau chiar în cincisprezece obiective noi care trebuie îndeplinite în viitorul apropiat, un număr mult prea mare de priorităţi pentru o abordare şi o soluţionare realistă. Când există prea multe priorităţi presante, înseamnă că practic nu există nici o prioritate primordială. Este important ca obiectivele strategice să fie puţine, ordonate în funcţie de prioritatea lor, cuantificabile şi trecute pe un *tabel* sau o *listă* larg accesibilă, pentru ca toată lumea să ştie exact stadiul în care se află şi modul concret în care aceste obiective sunt realizate. Alte detalii privind angrenarea echipei şi organizaţiei dvs. în îndeplinirea „obiectivelor cruciale" şi referitoare la importanţa unor astfel de tabele sau liste vor fi prezentate în capitolele următoare.

PENTRU A CREA un mediu de lucru prielnic muncii în echipă şi activităţii concertate, de sus până jos, angajaţii trebuie să ştie care sunt cele mai importante priorităţi, să se implice în rezolvarea lor, să le poată aplica practic în acţiuni specifice, să fie suficient de disciplinaţi pentru a nu renunţa pe parcurs, să aibă încredere unul în altul şi să colaboreze eficient. Din nefericire, majoritatea oamenilor nu ştiu asupra cărei activităţi să-şi concentreze energia şi timpul de care dispun, pentru că priorităţile primordiale nu sunt identificate sau comunicate clar, nefiind trecute pe o listă larg accesibilă tuturor. Dacă, în schimb, ele satisfac aceste criterii, dar angajaţii nu se consideră co-proprietari sau contestă strategia adoptată, ori primesc sarcina de a se implica în rezolvarea altor priorităţi, sau nu reuşesc să sesizeze legătura dintre sarcinile pe care el trebuie să le îndeplinească şi viziunea corporatistă, abilitatea lor de a transpune în practică această viziune este pusă în pericol. Munca în echipă este astfel ameninţată de lipsa încrederii, de acuzaţiile reciproce, de sistemele şi procesele defecte ori de numărul exagerat de frâne care au un efect profund negativ asupra acţiunilor lor.

Organizaţiile care reuşesc să cultive un simţ al *misiunii* la nivelul întregii companii, în aşa fel încât fiecare persoană cunoaşte răspunsul la întrebările DE CE şi CINE şi simte pasiunea implicării pe care le-o sugerează aceste răspunsuri, fiecare om ştiind care este *strategia proximă* (răspunsul la întrebările CUM şi CÂND), conform căreia departamentele, echipele de lucru şi indivizii sunt concentraţi în mod consecvent asupra îndeplinirii obiectivelor lor şi oamenii sunt responsabilizaţi pentru soluţionarea celor câteva priorităţi decisive ale organizaţiei, reuşesc să-şi găsească vocea şi să-şi cultive o cultură solidă, bazată pe principii (vezi figura 11.5). În aceasta constă factorul hotărâtor al rolului de găsire a căii optime de urmat.

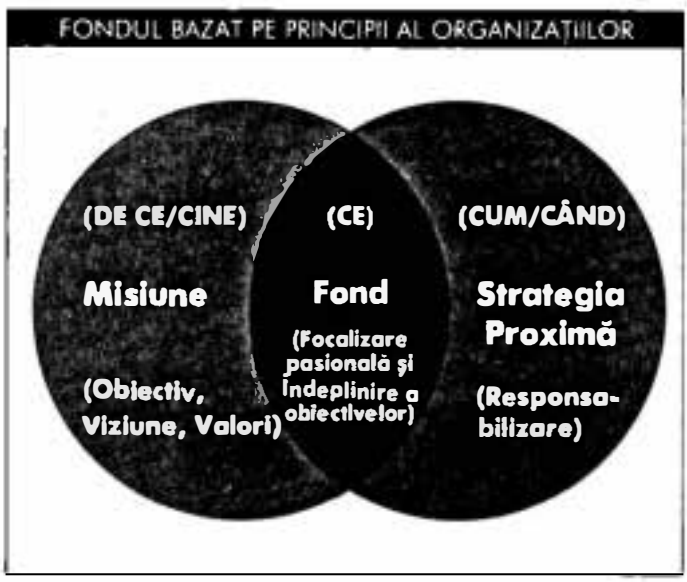


Figura 11.5

ÎNTREBĂRI ŞI RĂSPUNSURI

Î: Am în compania mea patru generaţii de angajaţi. Cum se poate ajunge la insuflarea unei viziuni şi a unor valori comune unor oameni care sunt atât de diferiţi?

R: Unicul model care într-adevăr *poate* fi aplicat este un model bazat pe principii. Fie că este vorba de vârstnici, sau de persoane din generaţia anilor '70, din generaţia X sau din generaţia Y – fiecare din aceste generaţii atât de diferite având propriul său sistem de valori şi mod de a privi viaţa – există un lucru care îi uneşte pe toţi, şi anume principiile eterne, universale care pot constitui baza elaborării unei viziuni şi a unui sistem de valori comune.

Sunt conştient că acest mod de abordare a discuţiei poate crea impresia că aceste lucruri sunt mai uşoare decât sunt în realitate. Cu toate acestea, am convingerea că respectul faţă de fiecare generaţie de angajaţi şi implicarea lor într-o comunicare sinergică poate duce la găsirea unei a Treia Alternative. Să ne amintim încă o dată principiul fundamental – implică-i pe oameni în soluţionarea problemei şi găsiţi cele mai bune rezolvări împreună. Dacă veţi proceda aşa, oamenii se ataşează emoţional de soluţia la găsirea căreia au participat şi ei. Atunci când ajung să sesizeze dificultatea în toată profunzimea ei şi nu o mai privesc exclusiv cu „ochii" generaţiei căreia îi aparţin, ei devin cu toţii parte a unei ecologii sociale.

Î: Am observat că faceţi mereu o distincţie între principii şi valori. Lucrul acesta mă cam nedumereşte; mie mi se pare că ele înseamnă acelaşi lucru.

R: Motivul principal care poate explica această părere este faptul că majoritatea valorilor bine conturate sunt într-adevăr concomitent principii sau legi naturale. De fapt, dacă implicaţi suficient de mulţi oameni în procesul de elaborare a unei declaraţii privind o valoare dată, dacă ei sunt informaţi şi lucrează într-un colectiv în care există o atmosferă de încredere reciprocă, comunicând deschis şi sinergic unii cu alţii, veţi observa că valorile comune în care ei ajung să creadă cu timpul sunt valori bazate pe principii. Veţi descoperi, de asemenea, că sistemul de valori la care se ajunge într-un astfel de mod este practic acelaşi, indiferent de colectivul care îl adoptă, chiar dacă modul de exprimare al acestor valori poate fi diferit de la un colectiv la altul. Practicile culturale pot varia în funcţie de ţara sau zona în care îşi desfăşoară activitatea organizaţia respectivă, însă experienţa mi-a arătat că indiferent de tipul de organizaţie sau de nivelul din structura organizaţiei, atunci când afirmarea unor valori se realizează în acest mod, ele vor reflecta întotdeauna cele patru părţi ale naturii noastre – corpul, mintea, inima şi spiritul – şi cele patru nevoi esenţiale ale omului: a trăi, a iubi, a învăţa şi a lăsa o moştenire. Aceasta este valabil atât la nivelul individului, cât şi al organizaţiilor. Dacă însă valorile sunt concepute şi anunţate în mod unilateral, este posibil ca ele să nu se bazeze pe principii. În definitiv, chiar şi cei mai odioşi criminali au sistemul lor de valori.

Î: Este necesar ca scrierea declaraţiilor privind misiunea companiei şi elaborarea planificării strategice să albă loc la un nivel mai înalt al ierarhiei companiei?

R: Depinde. Dacă rezultatul unei decizii luate la nivelul conducerii companiei este asumat la toate nivelele organizaţiei, el poate avea un succes considerabil. Dacă însă rezultatul este o declaraţie a misiunii companiei şi un plan strategic care sunt doar anunţate tuturor angajaţilor, efectul va fi negativ. Esenţial este să existe o afinitate emoţională; în caz contrar, criteriile elaborate nu vor fi utilizate pentru alinierea structurilor, a sistemelor, a proceselor şi a culturilor. Declaraţiile privind misiunea companiei alcătuite în pripă şi apoi imediat anunţate sunt curând uitate; ele nu sunt altceva decât nişte anunţuri banale, făcute de ofiţerul de Relaţii Publice. Aşa se întâmplă frecvent cu produsele a căror lansare în fabricaţie sau promovare este hotărâtă la cel mai înalt nivel.

Trebuie reţinut că procesul de luare a unor decizii privind lansarea unui produs este la fel de important şi „cântăreşte" la fel de greu ca însuşi produsul respectiv, dacă doriţi să obţineţi o implicare emoţională a angajaţilor. Să subliniem iarăşi că pentru aceasta va fi nevoie de implicarea şi identificarea angajaţilor cu obiectivul vizat – cu alte cuvinte, când încrederea în viziunea altora este deplină, angajaţii se identifică cu obiectivul urmărit.

Evident că va fi nevoie să existe şi un proces de comunicare, de feedback, deschidere şi participare pentru a obţine această legătură emoţională. Am întâlnit situaţii în care singurul avantaj al tehnologiei moderne a fost o repetare la nesfârşit a unor concepte sau reguli. Comitete formate din doi sau trei oameni s-au întrunit, au lucrat şi s-au gândit ore în şir şi nu au reuşit să obţină rezultate mai consistente decât orice om de pe stradă. Însă chiar şi într-o astfel de situaţie, treptat, prin intermediul feedbackului – discutând cu alţii şi ascultându-i cu atenţie – rezultatul s-a îmbunătăţit constant, reflectând mai bine numeroasele interese diferite, până în momentul în care s-a ajuns la o legătură care îi unea efectiv pe toţi reprezentanţii culturii respective.

Îndeplinirea obiectivelor –

Aliniere și Împuternicire

Capitolul 12

VOCEA ŞI DISCIPLINA ÎNDEPLINIRII OBIECTIVELOR – ALINIEREA OBIECTIVELOR ŞI A SISTEMELOR ÎN VEDEREA OBŢINERII DE REZULTATE

Nici un cal nu ajunge nicăieri dacă nu este înhămat.
Nici un tip de gaz sau de aburi nu acţionează vreun motor dacă difuzarea lor nu este oprită.
Nici o Niagară nu este transformată vreodată în energie electrică până când nu este zăgăzuită.
Nici o viaţă nu devine măreaţă până când nu este focalizată, dedicată, disciplinată.[1]

HENRY EMERSON FOSDICK

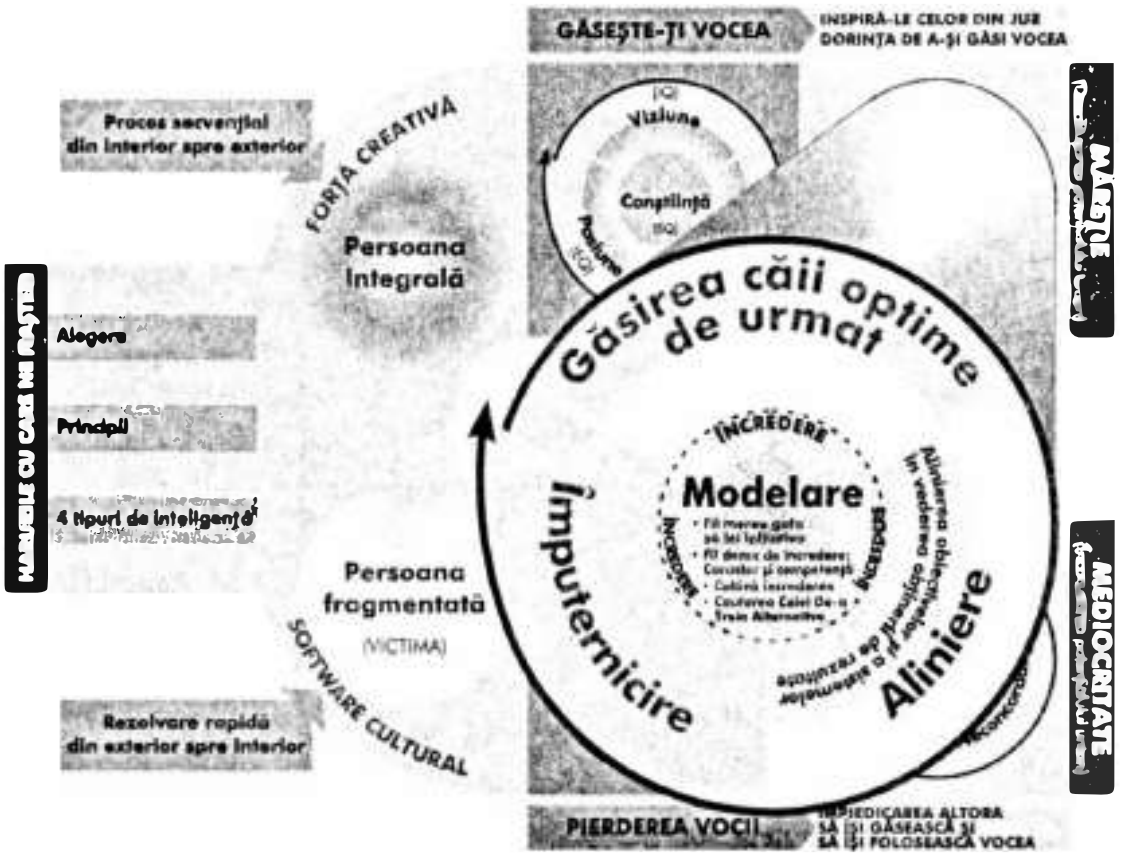


Figura 12.1

MIT	Puteţi cultiva şi recompensa independenţa şi vă puteţi aştepta ca oamenii să acţioneze în comun şi interdependent. (*Vechea paradigmă*)
REALITATE	E ca şi cum ai încerca să joci tenis cu o crosă de golf sau să ai o minte analogă într-o lume digitală. Structurile şi sistemele organizaţionale care încurajează şi recompensează independenţa şi competiţia produc o cultură independentă. Udaţi ceea ce doriţi să crească; atunci când cultivaţi şi recompensaţi cooperarea şi interdependenţa, ceea ce obţineţi va fi un comportament interdependent. (*Noua paradigmă*)

Figura 12.2

PRIMA ALTERNATIVĂ la rolul conducerii de a realiza o aliniere este a crede că modelarea personală a individului este suficientă pentru a menţine o organizaţie pe calea unei dezvoltări sănătoase.

Cea de-a doua alternativă este a crede că, printr-o comunicare continuă a viziunii şi strategiei pe care le-aţi elaborat cu minuţie, organizaţia îşi va putea îndeplini obiectivele. Structurile şi sistemele angrenate au o importanţă secundară.

A treia alternativă este 1) utilizarea autorităţii morale personale şi a autorităţii formale pentru crearea de sisteme care vor *conferi autoritate oficială* sau *vor institutionaliza* strategia dvs. şi principiile pe care le întruchipează viziunea şi valorile dvs. comune 2) crearea obiectivelor în cascadă la nivelul organizaţiei în ansamblu, obiective care corespund cu viziunea, valorile şi priorităţile strategice comune şi 3) identificarea căii de a vă schimba şi mula în funcţie de feedbackul pe care vi-l transmite piaţa şi organizaţia, referitor la cât de bine satisfaceţi nevoile pieţei şi cât de valoroase sunt produsele sau serviciile pe care le oferiţi (acesta fiind unul dintre sisteme). Dacă spuneţi că îi preţuiţi pe *toţi* acţionarii dvs., veţi culege în mod regulat informaţii despre *toţi* acţionarii şi veţi folosi aceste informaţii pentru realiniere. Udaţi ceea ce vreţi să crească.

Modelarea modului de a trăi şi de a conduce conform unor principii pe care ni le asumăm duce la cultivarea şi inspirarea încrederii. Găsirea căii optime de urmat creează o viziune şi o ordine liber consimţite fără a le impune. Şi acum urmează chestiunea crucială. Cum putem aplica şi îndeplini în mod consecvent valorile şi strategia companiei fără a miza pe prezenţa continuă a conducătorilor oficiali care să-i ţină pe toţi pe drumul cel bun? Răspunsul la această întrebare este alinierea – *elaborarea şi aplicarea sistemelor şi a structurilor care confirmă* valorile fundamentale şi cele mai presante priorităţi ale organizaţiei (selectate în procesul de găsire a căii optime de urmat). Gândiţi-vă la structurile, sistemele şi procesele specifice organizaţiei dvs. Dau ele posibilitatea angajaţilor să îndeplinească prioritătile principale ale companiei, sau creează obstacole în acest

sens? Se află ele în rezonanță cu valorile adoptate de organizație? Responsabilitatea conducerii companiei este să elimine obstacolele – nu să le creeze. Cu toate acestea, procesul alinierii impune o examinare profundă, cu toată umilința, a propriei persoane și a multor sisteme și structuri organizaționale considerate „sacre."

CALITATEA ORGANIZAȚIEI DE A INSPIRA ÎNCREDERE

Așa cum menționam mai devreme, organizația este cea de-a doua sursă de încredere ca importanță. Când oamenii demni de încredere lucrează în cadrul unor structuri și sisteme care nu concordă cu valorile declarate ale organizației, sistemele care nu inspiră încrederea angajaților vor predomina de fiecare dată. Nu va exista o atmosferă de încredere. În virtutea tradiției și a cutumelor culturii, aceste sisteme și procese devin atât de adânc înrădăcinate în organizație, încât devin mult mai greu de schimbat decât comportamentul individual.

> Datele xQ confirmă existența unei grave „lipse de încredere" la nivelul organizațiilor. Numai 48% dintre cei care au răspuns au fost de acord cu afirmația că organizația în care lucrează respectă în linii mari valorile declarate ale organizației respective.

Spre exemplu, aproape toate organizațiile se declară în favoarea muncii în echipă și a colaborării, deși au în structura lor sisteme adânc înrădăcinate care recompensează competiția internă. Adesea mi se întâmplă să povestesc despre perioada în care am colaborat cu o companie în care nu a existat spirit de colaborare. Directorul executiv al acestei companii nu putea înțelege de ce angajații lui nu voiau să colaboreze. El susținuse această cauză, organizase cursuri de perfecționare pe această temă, îi pregătise psihic pe angajați în acest sens. Și totuși, nimeni nu era dispus să colaboreze cu nimeni.

În timp ce discutam cu acest director executiv, din întâmplare am văzut în spatele biroului lui o perdea care fusese trasă tot din întâmplare. În spatele perdelei se afla un aranjament care mima o cursă de cai. În partea stângă erau aliniați caii care paticipau la cursă. Pe fața fiecărui cal era imprimată fața fiecărui director al companiei. În partea dreaptă, era agățat un poster care făcea reclamă la turismul din Insulele Bermude, în care un cuplu de îndrăgostiți se plimba pe o plajă albă și însorită.

Acum imaginați-vă neconcordanța acestei situații. „Nici o problemă. Haldeți să lucrăm împreună. Să colaborăm. O să câștigați mai mult așa. O să vă fie mai

bine. O să fiţi mai fericit. O să fie mult mai plăcut pentru dvs." După care, se trage perdeaua, şi... „Care dintre voi o să câştige anul acesta excursia gratuită în Insulele Bermude?"

Directorul m-a întrebat din nou: „De ce nu vor să colaboreze?"

Sistemele cântăresc întotdeauna mai greu decât cel mai rafinat simţ oratoric.

Una dintre observaţiile decisive la care a ajuns Edwards Deming a fost că mai mult de 90% din toate problemele unei organizaţii sunt sistemice. Problemele sunt cauzate de sisteme sau structuri. Ele nu se înscriu în categoria problemelor care, în exprimarea lui, „au cauze speciale" sau sunt provocate de angajaţi. Cu toate acestea, în ultimă analiză, deoarece oamenii sunt programatorii şi sistemele sunt programele, oamenii sunt cei care poartă răspunderea finală a sistemelor respective. Sistemele şi structurile sunt lucruri. Ele sunt programe. Ele nu au libertatea de a alege. În concluzie, tot oamenii sunt cei care conduc. Oamenii creează sisteme, şi toate organizaţiile obţin rezultatele pe care sunt create şi structurate să le obţină.

Mulţi oameni cinstiţi sunt incompetenţi în domeniul elaborării sistemelor organizaţionale. La fel, unii oameni competenţi sunt lipsiţi de onestitate şi duplicitari. Dar pentru ca o organizaţie să inspire încredere, este nevoie ca organizaţia să dea dovadă de caracter şi competenţă. Pe scurt, *alinierea reprezintă calitatea de a fi demn de încredere la scară instituţionalizată.* Aceasta înseamnă că înseşi principiile pe care oamenii şi-au clădit sistemul de valori constituie punctul de pornire pentru crearea de structuri, sisteme şi procese. Chiar dacă mediul, condiţiile de pe piaţă şi oamenii se schimbă, principiile rămân mereu aceleaşi. Arhitecţii ştiu ceea ce vor să spună când afirmă: *Funcţia determină forma.* Cu alte cuvinte, obiectivul determină structura. Căutarea căli optime de urmat determină alinierea. Disciplina se manifestă atât la nivel personal, cât şi la nivel organizaţional. În context organizaţional, disciplina a fost denumită „aliniere" pentru că ea se referă la crearea sau alinierea structurilor, a sistemelor, a proceselor şi a culturii în scopul transformării în realitate a viziunii.

> Evitaţi ca luarea de decizii sinergice să fie dublată de nesupunerea în îndeplinirea deciziilor.

Dacă sistemul de valori vizează atât viitorul mai îndepărtat, cât şi un viitor mai apropiat, sistemul de informaţii trebuie să se adreseze şi el unui viitor mai îndepărtat şi unuia mai apropiat. Dacă sistemul de valori consideră că sinergia şi colaborarea au o importanţă supremă, atunci sistemul de recompensare trebuie să răsplătească sinergia şi colaborarea. Aceasta nu înseamnă că efortul individual şi performanţa nu trebuie şi ele recunoscute şi răsplătite pe măsură. De pildă, mărimea bonusurilor de compensaţie poate fi teoretic determinată de criteriile

sinergiei și colaborării, dar practic suma care revine drept compensație acordată trebuie să reflecte efortul individului în cadrul echipei complementare, stimulând astfel atât interdependența, cât și independența.

Numeroase organizații cad în capcana recompensării exclusive a efortului individual, în detrimentul efortului colectiv. Nefiind adesea decât o simplă vorbă spusă la întâmplare, din lipsă de inspirație, valoarea colaborării nu figurează în structura sistemului de recompensare și răsplătire a angajaților. Întrucât fiecare nu face mai mult decât îi dictează interesele personale, oamenii acceptă tacit sistemele de recompensare care răsplătesc efortul individual. Chiar dacă servirea optimă a clientului necesită muncă în echipă, munca în echipă nu va exista, iar rezultatul va fi unul negativ. Și aceasta nu din cauza faptului că oamenii nu ar fi dispuși să colaboreze, ci din cauză că sistemul recompensează efortul individual sau competiția internă. Să ne amintim că, în cele din urmă, sistemele ajung să copleșească retorica și intențiile bune.

„DE CE I-AȚI ANGAJAT PE OAMENII ĂȘTIA, NU CA SĂ FIE CÂȘTIGĂTORI?"

În timp ce vorbeam în fața unui grup de circa opt sute de oameni cu prilejul conveniei lor anuale, am aflat că mai exista încă un sistem neconcordant. În sistemul în care evoluau ascultătorii mei, doar treizeci din cei opt sute de oameni primeau recompense – treizeci din opt sute! Aflând aceasta, m-am întors la președintele companiei respective și l-am spus: „De ce i-ați angajat pe oamenii ăștia, nu ca să fie câștigători?

„Ba da."

„Ați angajat pe cineva să devină un ratat?"

„Nu."

„În seara aceasta, aveți șapte sute șaptezeci de ratați."

„Păi, nu, nu sunt ratați. Doar că nu au câștigat concursul."

„Sunt ratați."

„De ce?"

„Poate din cauza modului dvs. de a gândi? E un concurs cu câștigători și pierzători."

„Ce altă soluție aș fi avut?"

„Să-i faceți pe toți câștigători. De unde v-a venit ideea că trebuie să organizați concursuri? Nu aveți și așa destui concurenți pe piață?"

„Ce să fac, așa se procedează."

„Serios? În ce relații sunteți cu soția dvs.? Cine câștigă?"

„În unele zile, câștigă ea. În altele, câștig eu."

Moment în care l-am întrebat: „Acesta este genul de model pe care vreți să i-l oferiți copiilor dvs. pentru viitor? Spuneți sincer."

El a răspuns: „Și ce să fac cu recompensările?"

Eu i-am spus: „Stabiliți un acord individualizat de performanță de genul câștig-câștig cu fiecare persoană și cu fiecare echipă de lucru. Dacă ei își îndeplinesc sarcinile de serviciu și obțin rezultatele scontate, câștigă."

Un an mai târziu, am fost invitat din nou la compania respectivă, după ce între timp aici se desfășurase o muncă susținută în domeniul alinierii. La conferința anuală participau mai mult de o mie de persoane. Și din o mie de persoane, ghiciți câți au câștigat premii? Opt sute. Cei două sute care nu au primit premii au cerut să nu primească. A fost alegerea lor. Nici nu exista vreun termen de comparație cu ceea ce se întâmplase cu un an în urmă. Și care a fost motivul pentru care li s-au acordat recompense, care a fost meritul lor? Ei bine, câștigătorii din acel an produceau o cifră de afaceri egală cu cea produsă de cei treizeci de premianți din anul precedent laolaltă – *de fiecare persoană*. Întreaga cultură se schimbase din rădăcini. Cultura în ansamblul ei se modificase, trecând de la o mentalitate a lipsurilor la o mentalitate a abundenței. Opt sute de oameni se aflau acum pe podiumul care doar cu un an înainte fusese ocupat de numai treizeci de persoane.

De ce?

Să răspundem la această întrebare scoțând în evidență această istorisire cu povestea Insulelor Bermude relatată puțin mai devreme. În loc ca fiecare persoană să se întrebe: „*Care* dintre noi o să plece în Insulele Bermude?", fiecare se gândea: „Vreau ca tu să mergi în Insulele Bermude cu soțul tău/soția ta. Vreau ca toți să mergem acolo. O să te susțin." Imaginați-vă cât de profund ar revoluționa o astfel de gândire o organizație concurențială pe plan intern!

În ambele cazuri de mai sus, președinții nu erau oameni care să nu merite încrederea oamenilor. Ei aveau caracter, aveau chiar și o mentalitate a abundenței; singurul lucru care le lipsea era mentalitatea sau setul de abilități necesar pentru crearea unor sisteme aliniate de recompensare; nu dispuneau de sisteme de informații complete. Este același lucru cu încercarea de a pilota un avion la care funcționează un singur cadran – este un dezastru! Dar ei au înțeles numaidecât conceptul. Să repet, problema lor nu era lipsa de caracter, ci lipsa competenței. Nu știau de existența acestei abilități și au fost părtași al unui sistem de mentalități ale lipsurilor, tradițional și duplicitar, care a rămas duplicitar până atunci când au exersat și au ajuns să stăpânească aceste abilități.

ALINIEREA NECESITĂ O VIGILENȚĂ CONSTANTĂ

Munca de aliniere nu se termină niciodată. Ea necesită eforturi și ajustări constante, pur și simplu datorită faptului că aveți de-a face cu o realitate atât de schimbătoare. Sistemele, structurile și procesele trebuie să rămână flexibile, pentru a putea fi ajustate și să corespundă acestei realități mereu schimbătoare. Cu toate acestea, și ele trebuie să fie bazate pe *principii* imuabile. Cu această combinație de *imuabilitate flexibilă*, organizația va deveni stabilă și, în același timp, agilă.

Principiile pot fi asemuite unei fântâni adânci. Această fântână adâncă a principiilor alimentează toate fântânile și structurile de suprafață, cum ar fi: acordarea de puteri sporite, calitatea, creșterea productivității, eficiența economică, dezvoltarea constantă și agilitatea.

Trebuie repetat că unul dintre modurile de a stimula abilitatea organizației dvs. de a face constant schimbările de aliniere necesare este de a vă păstra seriozitatea în compararea rezultatelor obținute de dvs. cu cele obținute de performerii cu *funcții* similare din organizația dvs. și din toate ramurile și profesiunile industriale din întreaga lume. Aceasta face ca oamenii să caute să se raporteze la o scară planetară și să se gândească la o definire în consecință a performanței, în loc să privească exclusiv în trecut ori să extrapoleze o serie de tendințe fie ale ramurii industriale respective, fie ale companiilor rivale. Raportați-vă la organizațiile extrem de eficiente, care au reputația de a avea performanțe superioare – ceea ce nu înseamnă că ele sunt perfecte sau că vor rămâne măcar superioare pentru mult timp; comparați-vă însă mereu cu cei mai buni și încercați să învățați de la ei.

Observarea atentă, bunul simț și o îndelungată perioadă de studii aprofundate demonstrează că organizațiile de mare succes nu își datorează succesul acțiunilor unor oameni izolați sau caracteristicilor individuale ale conducătorilor oficiali ai organizațiilor respective. Organizațiile de succes sunt un produs al trăsăturii organizaționale, neființd dependente de o personalitate sau alta. Ele sunt dependente de sistemul și cultura lor. (Vom discuta mai detaliat conceptul de cultură când vom trece la rolul acordării de puteri sporite.)

General Electric reprezintă exemplul unei companii care a făcut tranziția de la epoca Industrială la Epoca Profesionistului Cunoașterii cu multe dintre diviziile sale componente. Țelul principal al lui Jack Welch, vechi director general al companiei, și al Dr. Noel Tichy, care a avut rolul de director al departamentului de perfecționare managerială, a fost să imprime dorința de perfecționare a spiritului de conducător în „genele" General Electric și în cursurile de specializare pe care le frecventau conducătorii companiei:

> Concepția dlui Welch, care nu era foarte populară în lumea afacerilor la vremea respectivă, era că postura de conducător nu era apanajul exclusiv al Directorilor Generali în funcție și al echipelor lor de directori executivi, ci trebuia să fie instituționalizată la nivelul companiei în ansamblul ei. Economia globalizantă demonstra că lumea afacerilor, care fusese caracterizată o lungă perioadă de timp de stabilitate, autocrație și procese strict limitate, va trebui să devină mai deschisă la schimbări,

ceea ce impunea găsirea de conducători versatili şi adapatabili la toate nivelurile ierarhice ale companiei. Acest deziderat a impus, la rândul lui, cultivarea capacităţii de a instrui angajaţii şi angajatele nu numai cum să facă faţă la schimbări, ci şi cum să le creeze.[2]

AUTORITATEA MORALĂ INSTITUŢIONALIZATĂ

Organizaţiile şi instituţiile aliniate a căror activitate este într-adevăr bazată pe principii au o *autoritate morală instituţionalizată*. Autoritatea morală instituţionalizată este capacitatea instituţională de a genera în mod consecvent calitate, relaţii de încredere cu diferiţii acţionari şi o focalizare continuă asupra eficienţei, vitezei, flexibilităţii şi „prieteniei" pieţei. Este posibil ca unele persoane să o mai „dea în bară" din când în când, dar instituţia la măsurile cuvenite şi merge mai departe.

Autoritatea morală instituţionalizată este o caracteristică permanentă în ţările care au constituţii culturale solide, fie că ele sunt scrise sau nescrise. Conducătorii individuali pot să nu se conformeze întotdeauna acestor constituţii, dar în aceste ţări s-a reuşit cultivarea punctelor forte ale conducătorilor individuali, mizându-se pe restul membrilor de guvern pentru a face ca slăbiciunile acestor lideri să devină irelevante. Aceasta nu este şi cazul regimurilor dictatoriale, sau al tinerelor şi fragilelor democraţii, care sunt încă dominate de o corupţie codependentă şi încurajată cultural.

Fără îndoială, liderii corupţi, dictatoriali şi egoişti pot provoca mult rău ţărilor lor într-o perioadă de timp, chiar şi în condiţiile existenţei unei solide autorităţi morale instituţionalizate. Dar, de obicei, organizaţia sau instituţia are un reviriment. În mod fundamental, puterea se află în sistem, nu în persoanele oficiale alese sau în birocraţii numiţi în funcţii. Sistemul este mai puternic decât slăbiciunile individuale ale participanţilor. Acesta este motivul pentru care reprezentanţii Corporaţiei Marriott afirmă că diavolul stă în detalii, dar *succesul stă în sisteme*.

Am avut recent o discuţie cu J.W. „Bill" Marriott, preşedinte şi director general al companiei Marriott International, cel mai mare operator de hotele din lume. Bill şi, înaintea lui, tatăl său, au creat una dintre cele mai eficiente organizaţii din lume, reuşind această performanţă în parte prin crearea unui *sistem de comunicare* care foloseşte geniul angajaţilor organizaţiei.

„Cea mai importantă lecţie pe care am învăţat-o de-a lungul anilor a fost să-ţi asculţi oamenii," mi-a spus acesta. „Am descoperit că poţi lua decizii mai bune atunci când ai directori de departament care şi-au făcut o deprindere din a-şi strânge oamenii lângă ei periodic, pentru a discuta cu ei, a prelua idei de la ei şi a asculta ce au să le spună angajaţii din departamentul lor, decât atunci când stai la o masă înconjurat de directorii respectivi şi asculţi ce îţi spun ei."

Marriott mi-a spus că a învăţat această lecţie devreme în viaţă, în urma unei întâlniri pe care a avut-o cu unul din cei mai prestigioşi lideri din lume, preşedintele Dwight David Eisenhower.

„Era în perioada în care terminam colegiul şi, după ce fusesem în marină timp de şase luni, mă întorsesem acasă de Crăciun de la Şcoala Batalioanelor de Aprovizionare," îşi amintea el. „Într-o zi, la ferma noastră a venit Ezra Taft Benson, Ministrul American al Agriculturii, însoţit de Generalul Eisenhower. Eisenhower era preşedinte, iar eu eram sublocotenent de marină."

„Era o zi în care încremeneai de frig," îşi amintea Marriott, „dar tatăl meu scosese nişte ţinte de tir. L-a întrebat pe preşedintele Eisenhower: "Doriţi să ieşiţi şi să trageţi puţin, sau preferaţi să staţi înăuntru la căldură, lângă şemineu?"

„El s-a întors spre mine şi m-a întrebat: „Ce părere ai, ce crezi c-ar trebui să fac, sublocotenent?"

Chiar şi în ziua în care îmi relata povestea aceasta, Marriott părea uluit.

„Mi-am spus în sinea mea: "Ce te miri, ştii doar că aşa a ajuns unde e acum, ori de câte ori se întâlnea cu oameni ca de Gaulle, Churchill, Marshall, Roosevelt, Stalin, Montgomery, Bradley şi Patton, le punea aceeaşi întrebare de aur: Ce părere ai?"

„Aşa că eu i-am răspuns: "Dle preşedinte, e prea frig afară, staţi înăuntru lângă şemineu."

Marriott mi-a spus că de atunci nu a uitat niciodată această lecţie.

„A fost un moment hotărâtor pentru mine," mi-a explicat el. „Îmi amintesc că mai târziu m-am gândit în felul următor: "Dacă o fi să mă apuc vreodată de vreo afacere, o să pun şi eu întrebarea asta mereu. Şi dacă o să mă obişnuiesc să o pun, pun pariu că o să aflu tot felul de informaţii care o să-mi folosească."

Acesta este motivul pentru care Bill Marriott şi-a construit lanţul de hoteluri punând la temelie această întrebare-cheie, creând o cultură care încurajează comunicarea atât cu superiorii, cât şi cu subalternii. El conştientizează faptul că banala întrebare „Tu ce părere ai?" poate transforma chiar oamenii care sunt consideraţi muncitori „manuali" în muncitori ai „cunoaşterii," dacă îi asculţi cu atenţie şi le respecţi experienţa şi înţelepciunea.

El a conchis astfel: „Fiul meu John lucra în New York la una din sucursalele unei companii pe care noi o achiziţionaserăm. Într-o zi, pe când era în bucătărie, s-a dus la unul dntre băieţii de acolo şi i-a spus: "Avem problema asta de rezolvat – ce crezi că ar trebui să facem?"

„În ochii muncitorului respectiv au apărut lacrimi în timp ce îmi răspundea: "Am lucrat la compania asta douăzeci de ani, şi până acuma niciodată nimeni nu mi-a cerut părerea în vreo problemă."

INSTRUMENTUL DE ALINIERE: SISTEMELE DE FEEDBACK

Trei dintre rolurile conducerii şi instrumentele lor aferente încearcă să răspundă la întrebarea fundamentală: Care este cel mai important lucru pentru companie? Cel de-al treilea rol, rolul alinierii, răspunde la întrebarea: Suntem în grafic? Suntem pe drumul cel bun în ceea ce priveşte lucrurile cele mai importante pentru companie?"

Adevărul este, aşa cum menţionam mai devreme, că de cele mai multe ori suntem *cu toţii* pe un drum greşit, absolut toţi – fiecare individ, familie, organizaţie sau avion care zboară într-o cursă internaţională spre Roma. Simpla conştientizare a acestui lucru constituie un important pas înainte. Dar pentru mulţi dintre noi, sentimentul că ne aflăm pe un drum greşit aduce descurajare şi disperare. El nu ar trebui însă să fie atât de deprimant. A şti că nu suntem pe un drum bun nu este altceva decât un motiv să ne realiniem privind spre nord (principiile) şi să ne reorientăm devotamentul pentru a ajunge la destinaţie.

Nu uitaţi, călătoria noastră ca indivizi, echipă sau organizaţie se aseamănă cu zborul unui avion. Înainte ca avionul să decoleze, piloţii întocmesc un plan de zbor. Ei ştiu cu precizie unde trebuie să ajungă. Dar, în timpul zborului, vântul, ploaia, turbulenţele provocate de curenţii de aer, traficul aerian, erorile umane şi factori de altă natură acţionează asupra avionului. Ei fac ca avionul să se mişte uşor în direcţii diferite, astfel încât cea mai mare parte a timpului acesta nici nu se află pe ruta de zbor şi pe coordonatele prevăzute. Dar dacă nu intervine o eroare majoră sau un factor de o gravitate extremă, avionul tot va ajunge la destinaţie.

Şi totuşi, cum este posibil acest lucru? Pe durata zborului, piloţii primesc permanent feedback. Ei primesc informaţii de la instrumentele de la bord, care prezintă date privind mediul înconjurător, de la turnurile de control, de la alte avioane – uneori chiar şi de la stele. Pornind de la acest feedback constant, ei controlează şi modifică permanent poziţia aeronavei, reuşind de fiecare dată să menţină avionul pe cursul dorit, revenind astfel mereu la planul iniţial.

Zborul unui avion este, cred, metafora ideală pentru aceste patru roluri. Modelarea, găsirea căii optime de urmat şi acordarea de puteri sporite ne permit să determinăm ce anume contează cel mai mult pentru familia noastră, organizaţia sau slujba în care ne desfăşurăm activitatea şi pentru noi înşine. Acestea sunt planurile noastre de zbor. Feedbackul constant pe care noi, în calitate de piloţi, îl primim, reprezintă o ocazie pe care o avem de a verifica progresul făcut şi de a ne *realinia* la criteriile călăuzitoare iniţiale. Împreună, aceste roluri şi instrumente ne ajută să ajungem la destinaţia dorită.

ATINGEREA UNUI ECHILIBRU ÎNTRE OBŢINEREA DE REZULTATE ŞI DEZVOLTAREA CAPACITĂŢII

Esenţial pentru principiul alinierii este să se înceapă mereu cu rezultatele. Care sunt rezultatele pe care le aveţi pe piaţă? Acţionarii dvs. sunt mulţumiţi de profitul obţinut în urma investiţiei făcute? Sunt mulţumiţi de câştigul pe care l-au obţinut în urma investiţiei mentale, fizice, spirituale şi emoţionale? Dar furnizorii? Sau comunitatea? Aveţi un sentiment de responsabilitate socială faţă de copiii dvs., faţă de şcoli, străzi, faţă de aerul şi apa pe care le consumăm, faţă de mediul şi contextul în care angajaţii dvs. lucrează, îşi cresc copiii şi trălesc?

Dar rezultatele obținute de acționarii dvs.? Și de clienții dvs.? Cum merge treaba? Ce calificativ ați folosi pentru a descrie rezultatele? Cum se compară ele cu standardele de talie mondială ale domeniului? Va trebui să studiați și să analizați toate aceste rezultate ale acționarilor, iar apoi să examinați decalajul existent între rezultatele respective și strategia dvs.

Eficiența înseamnă atingerea unui echilibru între *producerea rezultatelor dorite* (P) și *capacitatea de producție* (CP).* Cu alte cuvinte, oamenii vor puii de aur pe care îi face cloșca. Uneori, numim acest raport Echilibrul P/CP. Esența echilibrului este obținerea rezultatelor pe care le doriți într-un mod care să vă permită să obțineți rezultate superioare în viitor.

În ultimii zece ani, s-au făcut numeroase tentative de măsurare a Echilibrului P/CP. În activitatea mea la catedră, am discutat deseori despre importanța existenței unui feedback de 360 de grade, sugerând că primele 90 de grade reprezintă contabilitatea financiară, iar restul de 270 de grade constituie informațiile colectate în mod științific, referitoare la opiniile acționarilor principali și la puterea sentimentelor acționarilor vizavi de aceste opinii.

Acest tip de feedback a primit o sumedenie de denumiri. Unul dintre cele mai influente curente recente a ales titulatura de *Registru Echilibrat*. Eu personal am utilizat frecvent denumirea de „contabilitate cu echilibru dublu." Contabilitatea tradițională a vizat întotdeauna obținerea echilibrului între venituri și cheltuieli (puii de aur). Contabilitatea cu echilibru dublu respectă și „cloșca," cuantificând sănătatea „cloștii," prin descrierea concisă a calității relațiilor organizației cu toți acționarii săi principali – clienți, furnizori, asociați și familiile acestora, guvern, comunitate etc. Vă puteți imagina cu ușurință cât de important este să avem la dispoziție o prezentare scrisă pe două pagini a situației prezente și viitoare a sănătății și forței organizației dvs. – o pagină dedicată situației financiare a organizației (rodul prezent al eforturilor anterioare), pe cealaltă pagină figurând indicii care vă arată clar stadiul în care se află relațiile dvs. cu acționarii, relații care vor permite obținerea tuturor rezultatelor dvs. viitoare.

Este foarte important să folosiți ceea ce vom denumi de acum înainte un *Registru*, un registru bine alcătuit și larg accesibil. Persoanele care sunt implicate, care vor fi evaluate, va trebui să participe la elaborarea unui registru al performanțelor obținute, acesta reflectând criteriile care se regăsesc în misiunea, valorile și strategia organizației, pentru ca aceste persoane să rămână continuu racordate la acest proces, ca oameni responsabili și, în egală măsură, răspunzători pentru faptele lor. Ei trebuie să simtă o legătură emoțională față de acest registru, care ilustrează rezultatele obținute și faptul că sunt co-proprietari ai lui. Acest lucru este valabil *și* pentru indivizi, echipe, departamente sau orice persoană care are responsabilitatea de a îndeplini o sarcină de serviciu sau de a realiza un proiect. Toată lumea trebuie să se implice în elaborarea Registrului, după care fiecare trebuie să accepte să fie

---

* Pentru informații suplimentare despre atingerea unui echilibru între obținerea de rezultate și dezvoltarea capacității, vezi Anexa 8.

Aproape nimeni nu măsoară progresul pe care îl înregistrează în atingerea celor mai importante obiective pe care şi le propune. Numai 10% din repondenţi au afirmat că ţin un registru în care trec, constant, date clare şi precise care să permită un feedback real. Dezideratul imperativ este *inteligenţa acţionabilă pentru luarea de decizii în probleme de importanţă majoră.*

răspunzător de rezultatele care apar înscrise în el. În capitolul 14 vor fi prezentate sugestii suplimentare privind crearea unui astfel de Registru.

Permiteţi-mi să ilustrez importanţa acestei idei referitoare la sistemul de feedback cu Registru prin relatarea unei experienţe pe care am avut-o cu o organizaţie care a fost la un moment dat nevoită să răspundă la aceste întrebări etiologice, pentru stabilirea unui diagnostic.

Ţineam un discurs la o conferinţă la care participau foarte mulţi reprezentanţi ai unei asociaţii naţionale de publicişti şi editori de ziare. Pregătindu-mă pentru acest eveniment, am strâns date din auditurile culturale realizate la diverse organizaţii jurnalistice. Ele indicau nivelurile de încredere, comuniunea de obiective şi valori, neconcordanţe sistemice şi, în consecinţă, neacordarea de puteri sporite angajaţilor din organizaţiile respective.

Înainte de a prezenta datele cu pricina, m-am hotărât să încerc o abordare diferită: să mă plimb prin amfiteatru (care era imens) cu un microfon în mână şi să pun două întrebări: „Care este rolul esenţial al ziarelor în societate? Care este scopul dvs. principal?"

Am dat microfonul pe rând la foarte mulţi participanţi, care au vorbit, ezitant, despre rolul absolut vital pe care îl joacă organizaţiile jurnalistice în societatea contemporană. Ei şi-au exprimat opinia că analizele mai detaliate din presa scrisă determină reprezentanţii guvernului să rămână oneşti şi face ca persoanele publice din posturile oficiale să fie răspunzătoare şi vizibile pentru marele public. Majoritatea celor prezenţi au subliniat ideea servciilor aduse ţării, populaţiei şi diveselor comunităţi prin respectarea celor mai importante valori ale poporului american: libertatea, calitatea guvernului de a fi răspunzător în faţa poporului, respectarea Constituţiei, informarea populaţiei în scopul apărării idealurilor republicii noastre democratice şi a sistemului concurenţial liber.

Apoi am apelat la alte întrebări: „Chiar credeţi din tot sufletul în aceste idealuri? Le simţiţi în inima dvs.?" M-am plimbat de colo-colo în sală, dând oamenilor posibilitatea să răspundă. Răspunsul unanim a fost: „Da." Următoarea întrebare a fost un pic mai dificilă: „Cum vă puteţi da seama dacă o persoană într-adevăr crede în anumite valori?" Deoarece am început să primesc mai multe genuri de răspunsuri, am propus ideea că unul din testele pe care le-am putea folosi ar fi să vedem dacă persoana respectivă încearcă să trălască în

conformitate cu acele valori. Am sugerat că integritatea față de valorile în care crezi arată că persoana într-adevăr crede în acele valori. Participanții au fost cu toții de acord.

Apoi am ajuns la întrebarea-cheie: „Câte dintre organizațiile dvs. jurnalistice au vreo funcție în structura organizațiilor dvs. care este similară funcției pe care dvs. o îndepliniți pentru comunitatea dvs. și pentru țară?" Întrebarea părea să îi nedumerească, așa că am reformulat-o: „Câți dintre dvs. au o funcție în cadrul propriei dvs. organizații și/sau o cultură organizațională care să-i determine pe oameni să rămână onești, răspunzători și aliniați cu idealurile și valorile dvs. fundamentale?" Numai aproximativ 5% dintre participanți au ridicat mâna. Apoi le-am prezentat datele pe care le adunasem din auditurile lor culturale. Le-am arătat concluziile acestor audituri și le-am vorbit despre nivelurile extreme de lipsă a încrederii, conflictele interpersonale, rivalitățile interdepartamentale, neconcordanțele generalizate și lipsa cronică a acordării de puteri sporite angajaților.

În continuare, le-am explicat celor de față ideea celor patru roluri – încurajându-i să înceapă cu ei înșiși, să inițieze procesul de implicare a celor din jur în acțiunea de clarificare a obiectivelor urmărite, să pună la punct sisteme de informare și recompensare care, la rândul lor, să creeze un mediu optim în care angajații să aibă puteri sporite. Mulți dintre editorii si publiciștii care au participat la conferință au plecat cu o paradigmă total diferită a conducerii unei organizații. A fost o experiență foarte interesantă și instructivă, inclusiv pentru mine.

IMPORTANȚA acestui tip de feedback este valabilă nu numai la nivel de organizație, ci și la nivel individual.

Cu câțiva ani în urmă, am făcut un program de instruire cu generalii comandanți ai forței aeriene într-o țară a cărei istorie era marcată de numeroase lupte și conflicte. Vorbeam despre importanța primirii feedbackului de la subalternii lor principali, când am observat că generalii dădeau din cap în semn de încuviințare. Mi-am îndreptat privirea spre unul dintre generali și l-am întrebat: „Să înțeleg că folosiți deja un astfel de sistem de feedback și cuantificare?"

El a răspuns: „Acesta este modul în care ne pregătim oamenii. Sunt piloți de primă clasă, și nu manageri. Fiecare dintre ei primește un raport anual în care sunt trecute toate sentimentele pe care le au față de ei cei care intră în contact cu ei, precum și puterea acestor sentimente. Ei folosesc acest raport ca o bază pentru dezvoltarea lor personală și profesională, și nimeni nu e promovat dacă nu are note mari, inclusiv din partea subalternilor."

Eu am spus: „Nici nu aveți idee cât de greu mi-a fost, cu foarte multe organizații, să fac în așa fel încât să adopte acest concept. Cum procedați ca oamenii dvs. să nu creadă că raportul acesta e un fel de concurs de popularitate?"

Privindu-mă cu oarecare dispreț, generalul mi-a răspuns: „Stephen, însăși supraviețuirea țării noastre depinde de acești oameni și ei știu bine lucrul ăsta. Crezi că noi ne-am permite să facem concursuri de popularitate? Dacă nu greșesc,

uneori se întâmplă ca cei mai nepopulari oameni dintre noi să primească cele mai mari note, şi asta pentru că îşi fac datoria mai bine ca alţii."

Alinierea structurilor şi a sistemelor cu valorile şi strategia organizaţiei constituie una din cele mai mari dificultăţi cu care se confruntă conducătorii şi managerii companiilor, şi aceasta datorită faptului că structurile şi sistemele reprezintă trecutul – tradiţie, aşteptări şi presupuneri. Previzibilitatea şi siguranţa acestor structuri şi sisteme le dau multor oameni un sentiment de linişte şi încredere. Ele sunt realmente nişte entităţi sacrosancte şi nu pot fi ignorate sau subestimate în lipsa unei convingeri ferme şi a unei legături emoţionale profunde cu criteriile strategice de găsire a căii optime de urmat.

Tabelul prezentat mai jos evidenţiază contrastul existent între structurile şi sistemele vechiului model de control specific Epocii Industriale şi noul model de eliberare/împuternicire specific Epocii Profesionistului Cunoaşterii (vezi tabelul 5).

PROBLEMĂ	VECHIUL MODEL DE CONTROL SPECIFIC EPOCII INDUSTRIALE	NOUL MODEL DE ELIBERARE/ ÎMPUTERNICI-RE SPECIFIC EPOCII PROFESIONISTULUI CUNOAŞTERII
Conducere	O poziţie (autoritate formală)	O alegere (autoritate morală)
Management	Controlare a lucrurilor şi a oamenilor	Controlare a lucrurilor, eliberare (împuternicire) a oamenilor
Structură	Ierarhică, birocratică	Mai orizontală, neîngrădită, flexibilă
Motivaţie	Externă, de tipul „morcov şi băţ"	Internă – persoana integrală
Evaluare a performanţei	Externă, tehnica „sandviş"	Auto-evaluare, prin utilizarea feedbackului de 360°
Informare	Rapoarte financiare alcătuite preponderent pe termen scurt	Registru Echilibrat (pe termen lung şi pe termen scurt)
Comunicare	Preponderent de sus în jos	Deschisă: Sus / Jos / Lateral
Cultură	Reguli sociale / normele morale ale mediului de lucru	Valori bazate pe principii şi regulile economice ale pieţei
Finanţare	Preponderent de sus în jos	Deschisă, flexibilă, sinergică
Instruire şi dezvoltare	Spectaculoasă, orientată spre dezvoltarea de abilităţi, dispensabilă	Întreţinere, strategică, persoană integrală, valori
Oameni	Cheltuială bugetară, pretinsă valoare pentru organizaţie	Investiţia cu cea mai mare rată a profitului
Voce	În general neimportantă pentru cei mai mulţi oameni	Importanţă strategică pentru toată lumea, complementaritate, echipă

Tabelul 5

Deşi este util să vedem contrastul dintre cele două modele, lumea reală le-ar considera mai degrabă un continuum decât un raport ori/ori. În cel mai rău caz, sper că aceste liste contrastante ilustrează extremităţile fiecărui continuum şi scot în evidenţă avantajul enorm al alinierii culturilor, structurilor şi sistemelor cu criteriile pentru găsirea căii optime de urmat.

FILM: *Zidul Berlinului*

Zidul Berlinului a stat în picioare timp de mai bine de patruzeci de ani – adică peste două generaţii. Imaginaţi-vă cât de puternic înrădăcinată a fost divizarea Est-Vest în mintea şi sufletele oamenilor. Ce separare profundă! Ce contrast izbitor! Când în 1989 zidul a fost dărâmat, el nu a dispărut neapărat şi din mintea şi sufletele oamenilor. El continua să fie o entitate sacrosanctă, la fel ca vechile structuri şi sisteme ale Epocii Industriale. Tradiţiile dispar greu. Nu voi uita niciodată călătoria cu taxiul pe care am făcut-o într-o zi în Berlinul de est, după dărâmarea zidului, şi pe taximetristul care bombănea despre sentimentul de nesiguranţă pe care îl avea odată cu trecerea la piaţa liberă şi la o societate mai democratică. El spunea că preferă siguranţa şi stabilitatea pe care o întruchipau vechiul regim şi zidul. Am fost efectiv şocat să-l aud vorbind astfel. Mai zicea că majoritatea oamenilor mai vârstnici erau de aceeaşi părere, fiind foarte critici faţă de noua generaţie, care prefera libertatea în detrimentul sentimentului de siguranţă.

În timp ce vizionaţi acest film, gândiţi-vă cât de greu este pentru oameni să adopte o nouă mentalitate, o nouă paradigmă, un nou mod de a gândi, uneori total diferit – şi cât de necesar este un nou set de abilităţi şi de instrumente. Ţineţi cont şi de cât de inutil ar fi să le explici oamenilor noile abilităţi şi instrumente, dacă ei nu se debarasează de vechile mentalităţi. Este ca şi cum ai pune vin nou în sticle vechi. Vă rog să introduceţi DVD-ul în DVD player-ul dvs. şi să selectaţi *Berlin Wall*.

Acum trecem la rolul final şi culminant al conducerii: împuternicirea angajaţilor.

ÎNTREBĂRI SI RĂSPUNSURI

Î: Ce se întâmplă în cazul în care eşti în mijlocul unei organizaţii în care sistemele în vigoare vizează viitorul apropiat, în care există competiţie între angajaţi, un sistem de promovare abuziv şi o cifră de afaceri care, împreună cu elementele enumerate mai sus, a produs o cultură care se consumă pe sine însăşi? Ce se poate face într-o astfel de situaţie, într-o perspectivă realistă?

R: Dacă o astfel de organizaţie se află în legătură cu forţele concurenţiale de pe piaţă, vă puteţi folosi libertatea de a alege şi, preluând iniţiativa, vă puteţi mări cercul de influenţă. Dacă organizaţia nu este conectată la forţele concurenţiale ale

pieței, puteți apela la filozofia greacă – simbolizată prin Etos, Patos și Logos, până când persoanele cu putere de decizie își vor da seama că își pot îndeplini mai ușor obiectivele dacă acceptă recomandările dvs. Sau, în cazul în care ați depus constant eforturi și ați reușit să vă perfecționați în plan personal și profesional în mod continuu, până în punctul în care siguranța dvs. constă în găsirea de soluții pentru problemele companiei și în satisfacerea nevoilor umane, atunci veți avea nenumărate oportunități de a face și alte lucruri. Într-un astfel de caz, ați putea alege exact aceasta – să vă schimbați locul de muncă, pentru a face aceste lucruri.

Î: Care este cea mai importantă activitate a unei echipe manageriale sau de conducere a unei companii, după activitatea strategică vizând punerea la punct a procesului de găsire a căii optime de urmat?

R: Aș răspunde la această întrebare spunând că este vorba de recrutarea, selectarea și repartizarea în posturi a angajaților. Pentru a folosi limbajul lui Jim Collins, cel mai important este să te asiguri că ai oamenii *de care ai nevoie* în scaunele *de care ai nevoie* în autobuzul *de care ai nevoie*. Aș îndrăzni chiar să afirm că recrutarea, selectarea și repartizarea în posturi a angajaților sunt mai importante decât instruirea și dezvoltarea. O problemă curentă cu care se confruntă majoritatea organizațiilor este că, în condițiile unei economii atât de dinamice, ele au o nevoie atât de mare de oameni și soluționarea problemelor a devenit atât de urgentă, încât intră frecvent în criză de personal. Nu uitați, oamenii cred cel mai ușor în ceea ce își doresc cel mai mult. După un timp însă, deseori trebuie să recunoască faptul că greșelile pe care le-au făcut sunt adevărate dezastre. Este recomandabil să vă limitați la angajări strategice, pentru a avea timpul necesar realizării unei analize atente a criteriilor, a le comunica și a „pierde" ceva timp cu studierea aprofundată a cărților de muncă a diverșilor candidați. Nu vă feriți de efortul de a cultiva o relație cu posibilii candidați, pentru a vă da seama dacă sunt serioși și „transparenți" și găsiți-vă timpul să hotărâți dacă viziunea, valorile și vocea lor sunt aliniate cu criteriile strategice pe care le implică activitatea în compania dvs. După acest moment, singurul factor hotărâtor este executarea sarcinilor.

Î: După experiența dvs., care este cea mai bună întrebare de pus unui candidat pentru angajare?

R: După experiența mea, cea mai bună întrebare este următoarea: „Dacă este să judecați după cele mai vechi amintiri pe care le aveți, ce v-a plăcut foarte mult să faceți și ce ați făcut foarte bine?" Apoi evaluați evoluția acestei/acestor preferințe în școala generală, în liceu, în universitate și în slujbele avute anterior, până când sesizați o continuitate și o direcție a adevăratelor talente și puncte forte ale candidaților – a vocii lor. Veți observa totodată modele de dependență, independență sau interdependență, precum și modele de a lucra cu lucruri, cu persoane sau cu idei. Trebuie să fiți de asemenea dispuși să împărtășiți criteriile elaborate strategic pentru rolurile pe care doriți ca oamenii să le aibă în organizație.

Î: Ce se întâmplă atunci când codependența (pasivitatea și supunerea) este recompensată?

R: Ea va fi recompensată doar temporar – piața o va elimina; pe termen lung, ea nu poate avea succes, deoarece o persoană pasivă, codependentă nu își va servi clienții în mod creativ, ingenios sau cu spirit de anticipare. Pe termen lung, dacă organizația dvs. are o transparență și un feedback de la piață, nici persoanele, nici culturile codependente nu vor putea supraviețui. Economia globală din prezent are nevoie de culturi versatile, agile, mature, creative și inovatoare, în special atunci când competiția în domeniul dvs. este globală, nu locală.

Î: Ce ar trebui să știu despre procesul de formare a unei echipe de lucru?

R: Formarea echipelor de lucru are un rol esențial, îndeosebi cînd vine vorba despre formarea de echipe complementare, în care punctele forte devin productive și slăbiciunile lor, irelevante, datorită punctelor forte ale colegilor – echipe pentru care forța unificatoare o reprezintă o viziune și un sistem de valori comune. Dar credeți-mă pe cuvânt, este nevoie de o multitudine de sisteme și structuri aliniate pentru a stimula formarea echipelor de lucru. Dacă îi spui unei flori: „Crește!" și uzi o altă floare, prima nu va crește. Dacă spuneți: „Haideți să lucrăm în echipă," dar apoi începeți să gândiți independent și autoritar și luați o mulțime de decizii unilaterale, arbitrare, nu veți reuși să obțineți coeziunea echipei. Formarea echipelor de lucru constituie o activitate deosebit de importantă și utilă, dacă ea se bazează pe principiile definitorii ale structurilor, sistemelor și proceselor organizației; în caz contrar, ea nu va fi decât o vorbă goală sau un spectacol ieftin, la îndemâna tuturor.

Î: Cum se pot crea condițiile necesare pentru edificarea unei culturi unite, solidare, când într-o organizație există atâtea viziuni și obiective diferite?

R: Provocați durere. Atâta timp cât oamenii sunt mulțumiți și fericiți, ei au de multe ori tendința de a se culca pe o ureche. Nu trebuie să așteptați ca piața să fie aceea care face angajații să sufere, așa că este recomandabil ca dvs. să induceți durerea pe alte căi. O abordare bazată pe folosirea unui Registru Echilibrat poate îndeplini acest rol, mai ales dacă oamenii se simt răspunzători față de rezultatele care sunt înscrise în el și dacă recompensele se acordă în funcție de aceste rezultate.

Capitolul 13

VOCEA ÎMPUTERNICIRII – DESCĂTUȘAREA PASIUNII ȘI A TALENTULUI

Cel mai bun mod de a-i stimula pe oameni să realizeze performanțe superioare este să îi convingi prin tot ceea ce faci și prin atitudinea ta de zi cu zi că ești mereu gata să îi sprijini și să îi susții din tot sufletul.

HAROLD S. GENEEN, FOST PREȘEDINTE ITT

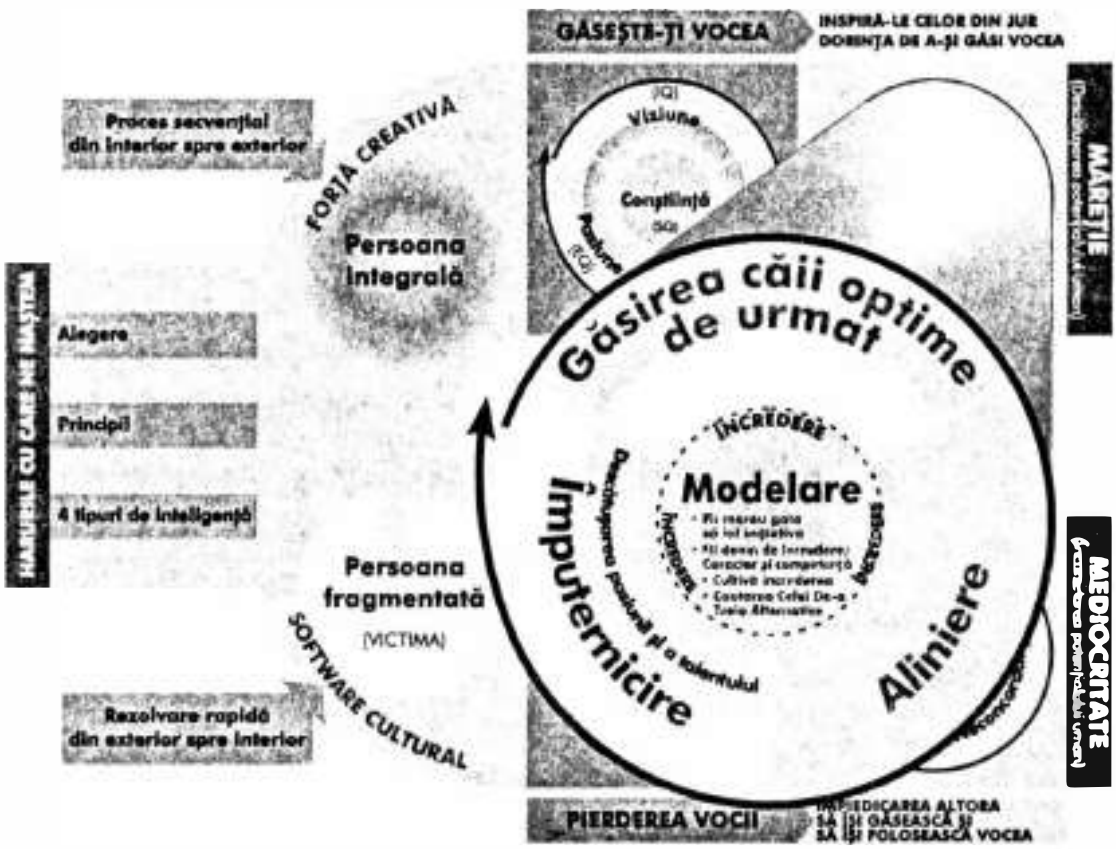


Figura 13.1

MIT	„Morcovul și bățul" – teoria măgarului – este cea mai bună formă o motivației. (*Vechea paradigmă*)
REALITATE	Motivația „morcovul și bățul" este o psihologie adecvată pentru animale. Oamenii au puterea de o alege. Poți stăpâni corpul cuiva, dar nu și sufletul și mintea lui. Poți fi stăpân al mâinilor cuiva, dar nu și ol spiritului său. (*Nouo paradigmă*)

Figura 13.2

PRIMA ALTERNATIVĂ la rolul de împuternicire al conducerii este încercarea de a obține rezultate prin controlarea oamenilor.

Cea de-a doua alternativă ar fi acordarea unei libertăți totale, care echivalează cu abandonarea angajaților. Cu alte cuvinte, se predică importanța împuternicirii angajaților, când, de fapt, se renunță complet la ideea de responsabilitate a acestora.

A treia alternativă este în același timp mai dură și mai permisivă; ea presupune o autonomie dirijată prin intermediul acordurilor câștig-câștig privind obiectivele concepute la vedere și în cascadă, dublată de răspunderea pentru rezultatele obținute.

Așa cum am afirmat mai devreme, sunt de părere că majoritatea organizațiilor, inclusiv căminele noastre, suferă de un exces de autoritate și de o lipsă de conducători. Deoarece fricțiunile din relațiile noastre cu copiii noștri sunt un prilej de amintiri dureroase privind această realitate, la fel ca răzvrătirea, care nu întârzie să apară și ea, și întrucât cadrul familial este atât de universal, vom începe discuția pe care ne-am propus-o pe tema împuternicirii angajaților cu povestea adevărată a unui prieten și partener de-al meu care, împreună cu soția lui, s-a străduit să soluționeze o problemă familială, provocată de copii:

Într-o zi am observat un „nor negru" apărând pe chipul soției mele. Am întrebat-o: „Ce s-a întâmplat?" „Sunt foarte descurajată," a răspuns ea. „E îngrozitor dimineața cu copiii, înainte să plece la școală. Cred că dacă n-aș sta lângă ei să îi bat la cap, n-ar face absolut nimic, doar ar pierde vremea. Nici n-ar ajunge la școală. Nu ar fi în stare să se pregătească. Nu s-ar da jos din pat! Nu știu ce să mă fac cu ei!"

Așa că am luat hotărârea să plec mai târziu la serviciu a doua zi dimineața, ca să văd ce se întâmplă. Soția s-a dus în fiecare cameră începând cam pe la ora 6:15, l-a luat încet în brațe pe fiecare, spunându-i: „Hai, dragă, e timpul să te scoli. Trezește-te." S-a întors la ei de două sau trei ori până s-au dat toți jos din pat.

Apoi s-a dus în baie și a dat drumul la duș pentru copilul care era mereu cel mai lenes la trezit. În următoarele zece minute, soția s-a dus de mai multe ori la duș, a bătut de trei ori în paravanul de sticlă al cabinei spunând: „Gata, hai la masă." „Ies imediat!" s-a auzit răspunsul din cabina de duș. În sfârșit, fiica noastră a închis dușul, s-a șters, a ieșit, s-a dus în camera ei, a început să se rostogolească pe podea ca o minge și apoi și-a pus un prosop să se încălzească.

După încă zece minute, din nou: „Hai, iubita, trebuie să te îmbraci. Haide."

„N-am cu ce să mă îmbrac!"

„Uite, ia asta."

„Nu-mi plac hainele astea. Sunt urâte!"

„Ce vrei să porți?"

„Blugii – da' sunt murdari."

Scenariul emoțional a continuat în aceeași notă, până când toți trei copiii au venit jos la 6:45. Soția i-a mai „cicălit" preț de câteva minute, spunându-le de fiecare dată ce să facă, avertizându-i să se grăbească pentru că altfel pierdeau autobuzul care îi ducea la școală. Până la urmă au deschis ușa și au plecat, cu o strângere în brațe și un pupic, iar Mama era epuizată. Obosisem și eu, care nu făcusem altceva în dimineața respectivă decât să o privesc.

M-am gândit: „Nu-i de mirare că spune că a ajuns la capătul răbdării. Copiii nu sunt în stare să facă nimic singuri pentru că noi le spunem mereu ce să facă." Bătaia în geamul cabinei de duș a devenit un simbol al modului în care amândoi le încurajaserăm neputința și iresponsabilitatea.

Așa că într-o seară am adunat toată familia laolaltă și am sugerat o altă abordare. „Am observat că avem ceva probleme dimineața, cu trezitul și pregătirile pentru școală." Toți au început să râdă, dându-și imediat seama unde băteam. Am întrebat: „Cui îi place cum merg lucrurile în prezent?" Nimeni nu a scos nici o vorbă. Așa că am zis: „Am să vă spun un lucru la care vreau să vă gândiți bine. Și lucrul ăsta e următorul: Fiecare din voi aveți în voi puterea de a alege. Puteți fi responsabili."

Apoi am început să le pun o mulțime de întrebări. I-am întrebat: „Câți dintre voi sunteți în stare să puneți singuri ceasul deșteptător să sune și să vă treziți singuri a doua zi dimineața?" Toți s-au uitat la mine ca și când ar fi vrut să mă întrebe: „Ce e, tati, ce vrei să faci?" Am spus: „Hai, serios acum, câți dintre voi pot face lucrul ăsta?" Fiecare copil a ridicat mâna. „Câți dintre voi puteți ține minte cât timp puteți face duș ca să nu întârziați și apoi câți sunteți în stare să închideți singuri apa?" Toți au ridicat mâna. „Câți dintre voi vă puteți duce apoi în camera voastră, să vă alegeți hainele cu care vreți să vă îmbrăcați și apoi să vă îmbrăcați singuri?" Devenea distractiv, pentru că toți gândeau: „A, e simplu, pot face asta." „Dacă nu aveți hainele pe care vreți să le îmbrăcați, câți dintre voi sunteți capabili să verificați ce haine aveți de seara, și dacă hainele pe care le vreți sunt murdare, câți puteți să le puneți în mașina de spălat?" „Pot face asta." „Câți dintre voi sunteți în stare să vă faceți patul și să vă curățați camera fără să vă ceară sau să vă amintească cineva?" Fiecare copil a ridicat mâna. „Câți dintre voi puteți coborî în bucătărie până la 6:45 ca să ne adunăm toți și să mâncăm micul dejun împreună?" Toți au ridicat mâna.

Am trecut prin toate etapele și ne-am gândit la tot ce aveau de făcut. De fiecare dată, răspundeau afirmativ: „Am puterea și capacitatea de a face asta." La un

moment dat, le-am spus: „Bine. Uite ce-o să facem: o să scriem pe o hârtie toate lucrurile astea pe care mi le-ați spus. O să facem un plan pentru dimineţile noastre, cu care voi o să fiţi de acord."

Au scris pe hârtie toate lucrurile pe care voiau să le facă şi o programare la minut a fiecărei acţiuni. Fiica noastră, cu care ne chinuiam cel mai mult în fiecare dimineaţă, părea cea mai nerăbdătoare să pună planul în aplicare. La câteva lucruri le-am dat o mână de ajutor. Existau şi câteva reguli generale. Am hotărât cum şi când vor fi traşi la răspundere dacă nu respectă planul, şi care vor fi urmările. Consecinţele pozitive erau că toată lumea avea să fie mult mai fericită dimineaţa – mai ales Mama. Şi doar ştim cu toţii că o Mamă fericită înseamnă o familie fericită! Consecinţele negative erau că, dacă nu se trezeau la timp şi dacă nu făceau singuri tot ce aveau de făcut, aveau să se ducă la culcare cu o jumătate de oră mai devreme timp de câteva zile. Mi s-a părut mai bine aşa, pentru că, dacă nu dormi destul, de obicei ţi-e mai greu să te trezeşti dimineaţa. Fiecare copil a semnat hârtia pe care o scrisese, după care au mâncat câte o îngheţată şi apoi s-au dus la culcare. Aşa că ne-am gândit: „În regulă. Să vedem ce o să se întâmple."

A doua zi dimineaţa, la şase, eu şi soţia stăteam în pat. Am auzit un ceas deşteptător începând să sune şi pe cineva apăsând pe comutator pentru a aprinde lumina într-una din camerele copiilor. Înainte să ne dăm seama ce se întâmplă, fiica noastră, cu care aveam cele mai mari probleme dimineaţa, a fugit la duş, a deschis apa şi a intrat în cabină. Uimiţi, soţia şi cu mine am început să ne zâmbim unul altuia. Chiar speram că o să reuşim cu fetiţa, ne doream foarte mult – dar cu cincisprezece minute mai devreme? În cincisprezece sau douăzeci de minute, făcuse tot ceea ce de obicei îi lua o oră şi jumătate, şi i-a mai rămas şi timp să exerseze puţin la pian, pentru ora de muzică din acea zi. A fost o dimineaţă fantastică. Şi ceilalţi copii s-au descurcat la fel de bine.

După ce copiii au ieşit din casă, soţia mi-a spus: „Sunt în al nouălea cer. Dar întrebarea e, cât o să ţină? Văd că le-a plăcut foarte mult azi, dar cât o să dureze?"

Ei bine, de atunci a trecut mai bine de un an. Deşi trebuie să recunosc că nu am mai fost întotdeauna la fel de entuziaşti ca în dimineaţa respectivă, cu câteva excepţii (care au fost de fiecare dată urmate de mersul la culcare mai devreme timp de câteva zile), în perioada aceasta s-au trezit şi au făcut singuri totul. Ne-am gândit că ar fi util şi să ne strângem cu toţii la câteva luni, ca să evaluăm cum ne descurcăm şi să ne reînnoim angajamentul.

A fost o experienţă minunată să îi vedem pe copii crescând cu convingerea afişată cu atâta fermitate: „Pot face asta. Am puterea s-o fac. Sunt responsabil." Încercăm să nu le reamintim cum a început totul. A fost o lecţie profundă, care a schimbat complet viaţa noastră familială în fiecare dimineaţă.

Se poate observa că părinţii au încercat la început să rezolve problema cu o mentalitate conform căreia *copiii* erau cei care trebuia să se schimbe, dar treptat au ajuns să înţeleagă că *ei*, părinţii, trebuia să se schimbe. Mentalitatea le spunea că este nevoie să le spui mereu copiilor ce au de făcut. Trebuie să verifici, să supraveghezi, să ai mereu atenţia trează. Poate şi dvs. vi s-a întâmplat să *lucraţi* astfel pentru cineva. Este tipul clasic de gândire management/control.

După un timp însă, părinții au reflectat la valoarea și potențialul copiilor lor – mai ales la potențialul lor. Știau că ei au o valoare extraordinară și îi iubeau necondiționat, dar căzuseră în capcana tipică în care cad părinții care se uită la copii prin lentilele „purtării proaste." De asemenea, până în momentul în care au avut acea discuție, ei nu le comunicaseră clar copiilor care este potențialul lor. Au făcut acest lucru punându-le o serie de întrebări simple, dacă aceștia credeau – dacă își puteau imagina – că sunt în stare să facă niște lucruri ușoare, să se trezească dimineața, să se spele, să mănânce și apoi să se pregătească să meargă la școală. Deoarece copiii s-au identificat emoțional cu părinții lor atât de bine, comunicarea a avut efect. S-au luat angajamente, care au fost respectate; potențialul lor s-a descătușat; copiii și-au asumat responsabilități; au început să crească; încrederea reciprocă și încrederea fiecăruia în propriile forțe a crescut și ea; urmarea a fost liniștea și buna înțelegere în casă. Este un exemplu foarte nimerit și sugestiv al conceptului de împuternicire.

Cu toate că povestea relatată mai sus este o simplă problemă de familie, nu foarte importantă, majoritatea oamenilor se pot identifica cu ea. Uneori, în organizații, la fel ca în familie, oamenii cred în potențialul altor persoane, dar nu și în valoarea lor și, prin urmare, nu au răbdare, perseverență ori capacitatea de a avea încredere în semeni sau de a face sacrificii. Pur și simplu, li se pare că nu merită să facă efortul; totul se transformă într-o analiză de genul costuri-câștigurl, probabil trăgând apoi concluzia că nu merită să se implice, costurile fiind prea mari. De fapt, în cazul în care oamenilor le lipsește simțul propriei valori personale, ei nu vor reuși să le comunice în mod consecvent celor din jur valoarea lor.

MODELAREA COMPORTAMENTULUI DEMN DE ÎNCREDERE ȘI BAZAT PE PRINCIPII inspiră încredere fără a o „afișa" ostentativ. *Găsirea căii optime de urmat* creează ordine fără a o impune. *Alinierea* stimulează atât viziunea, cât și împuternicirea fără a le proclama. *Împuternicirea* este rezultatul celorlalte trei roluri. Ea constituie rezultatul firesc care decurge din calitatea unei persoane sau organizații de a inspira încredere, ceea ce le permite oamenilor să-și identifice și să-și descătușeze potențialul. Cu alte cuvinte, împuternicirea întronează autocontrolul, autoorganizarea și autoconducerea. Dacă această co-misionarizare are loc, nu numai la nivelul găsirii căii pe care trebuie să o urmeze organizația, ci și la nivel de echipă, proiect, sarcină sau loc de muncă, niveluri în care se suprapun nevoile de bază ale angajaților și ale organizației, ea descătușează pasiunea, energia și elanul – pe scurt, vocea.

Pasiunea este flacăra, entuziasmul și curajul pe care le simte cineva atunci când face ceva care îi place foarte mult, îndeplinind totodată obiective importante, care îi satisfac cele mai profunde nevoi. Să ne reamintim aici că etimonul cuvântului *entuziasm* avea sensul de „Dumnezeu în tine." Și împuternicirea are un sens identic, numai că acest cuvânt se referă la un context *organizațional*, în care angajații desfășoară o activitate care le place foarte mult, lucrând de o manieră care satisface cele mai profunde nevoi personale ale lor, precum și nevoile esențiale ale organizației. Vocile lor se combină.

În cartea *Now Discover Your Strengths* (Descoperiți-vă punctele forte), autorii Marcus Buckingham și Donald O. Clifton prezintă o descoperire epocală a Organizației Gallup: „Marile organizații nu trebuie numai să recunoască faptul că fiecare angajat este diferit; ele au datoria de a valorifica aceste diferențe." Autorii afirmă totodată că studiul efectuat de organizația Gallup a inclus un sondaj de opinie realizat pe un eșantion de 198.000 de angajați, care lucrau în 7.939 de sucursale care aparțineau unui număr de treizeci și șase de companii, sondaj în care a fost pusă următoarea întrebare:

> „La serviciu, aveți ocazia să faceți zilnic ceea ce vă pricepeți cel mai bine să faceți?" Am comparat apoi răspunsurile pe care le-am primit cu performanța departamentelor respective și am descoperit următorul lucru: atunci când angajații au răspuns la această întrebare cu cuvintele: „Da, am, sunt absolut sigur că am," ei aveau șanse mai mari cu 50% să lucreze în sucursale care aveau o fluctuație redusă a personalului, mai mari cu 38% să lucreze în firme mai productive și șanse mai mari cu 44% să lucreze în firme ale căror servicii aveau un grad superior de satisfacere a clienților. Totodată, peste un timp, firmele care au mărit numărul angajaților care răspundeau afirmativ la această întrebare au înregistrat cifre superioare privind productivitatea, loialitatea clienților și păstrarea angajaților.[2]

În continuare, gândiți-vă la propria dvs. viață. Ce gen de slujbă v-ar place? Cu ce tip de supraveghere ați fi de acord? Care este activitatea cu care aveți cele mai mari afinități și care vă pasionează cel mai mult? Cum ar fi dacă ați avea o slujbă care v-ar pasiona și în care șefii dvs. v-ar deveni servitori – o slujbă în care șefii v-ar ajuta personal și sistematic să vă îndepliniți sarcinile de serviciu? Dacă structurile și sistemele existente în organizație v-ar sprijini și ar avea menirea de a identifica, a scoate în evidență potențialul dvs.? Dar dacă realizările dvs. ar fi constant recunoscute și recompensate și, mai important, dacă ați simți satisfacția intrinsecă de a contribui semnificativ la o cauză care merită un astfel de devotament din partea dvs.?

ÎMPUTERNICIREA PROFESIONISTULUI CUNOAȘTERII

Trăim în epoca profesioniștilor cunoașterii, în care capitalul intelectual are o importanță supremă. În trecut, 80% din costul de producție reprezenta costul materialelor, iar restul de 20% era costul resurselor intelectuale necesare la fabricarea produselor respective; astăzi, această proporție este aproape complet inversată, adică de 70%/30%.[3] Stuart Crainer scria în cartea sa, intitulată *The Management Century* (Secolul managementului – n. trad.): „Epoca informației pune la mare preț munca intelectuală. Oamenii devin din ce în ce mai conștienți că recrutarea, păstrarea și perfecționarea oamenilor talentați are o importanță crucială pentru competitivitate."[4]

În cartea sa, care poartă titlul *Managing for the Future: The 1990s and Beyond* (A conduce cu gândul la viitor: Anii '90 și dincolo de el – n. trad.), Peter Drucker scria: „De acum înainte, cunoașterea reprezintă cheia progresului. Lumea nu devine o mare consumatoare de muncă, de materiale sau de energie, ci o mare consumatoare de cunoștințe."[5]

Conducerea companiilor a devenit cel mai „fierbinte" subiect al prezentului. Noua economie se bazează pe munca în domeniul cunoașterii, iar munca în domeniul cunoașterii este o sintagmă care are sensul de „oameni." Să nu uităm, 80% din valoarea adăugată produselor și serviciilor în ziua de azi provine din munca în domeniul cunoașterii. Este o economie a profesioniștilor cunoașterii; crearea averilor s-a deplasat de la bani și lucruri la persoane.

Cea mai mare investiție financiară a noastră este profesionistul cunoașterii. Gândiți-vă numai la sumele investite în profesioniștii cunoașterii din organizația dvs., în salariul lor, în bonificațiile pe care le primesc și, eventual, în acțiunile pe care ei le dețin, și gândiți-vă și la cât a costat recrutarea și instruirea lor. Această cifră se ridică adesea la sute de mii de dolari anual pentru fiecare persoană!

Munca de calitate în domeniul cunoașterii este atât de valoroasă, încât descătușarea potențialului ei oferă organizațiilor o ocazie extraordinară de creare a valorilor. Câștigul pe care îl aduce munca în domeniul cunoașterii depășește câștigurile tuturor celorlalte investiții făcute de o organizatle. De fapt, profesioniștii cunoașterii sunt o legătură cu toate celelalte investiții organizaționale. Ei reprezintă sursa de concentrare a eforturilor, de creativitate pe care organizația o utilizează pentru a valorifica aceste investiții în scopul atingerii obiectivelor sale. Capitalul intelectual și social reprezintă chintesența optimizării tuturor celorlalte investiții.

Prin urmare, este absolut esențial ca acordarea de puteri sporite angajaților (alinierea vocilor) să fie considerată ca *rod* al modelării, alinierii și găsirii căli optime. În caz contrar, organizațiile nu vor face alceva decât să discute despre împuternicirea angajaților și să o proclame, fără a fi însă în stare să o transpună în practică. Într-o astfel de situație, în ele nu există o viziune comună, nu există disciplină și, evident, nici pasiune.

Acordarea de puteri sporite angajaților nu este o idee nouă. De fapt, în ultimul deceniu al secolului XX, această expresie a fost la modă, ea fiind chiar denumirea unei mișcări în domeniul managementului. Ca să fim sinceri, trebuie să recunoaștem că această mișcare a provocat mult cinism și a stârnit multă furie – atât la nivelul managerilor, cât și al angajaților subalterni. De ce? Și de această dată, motivul este că acordarea de puteri sporite oamenilor este *rodul* celorlalte trei roluri, și nu „rădăcina" lor.

Am realizat un sondaj de opinie pe un număr de 3.500 de manageri și persoane angajate în organizații de clienți, cărora le-am pus următoarea întrebare: „Ce frânează procesul de împuternicire a angajaților în organizația în care lucrați?" (Vezi figura 13.3) Observați că răspunsurile date de subiecți evidențiază importanța încrederii pe care o inspiră organizatia (caracter și competență):

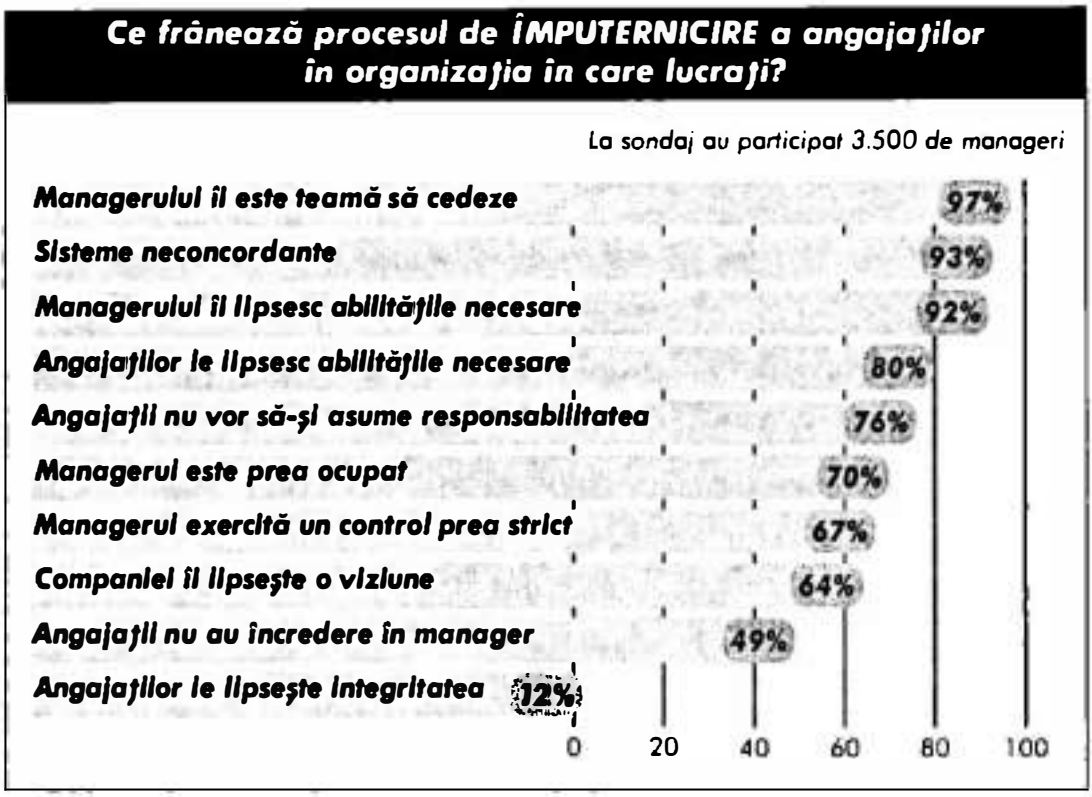


Figura 13.3

Acum, că v-ați familiarizat mai mult cu această paradigmă a conducerii de tipul Persoană Integrală/4 Roluri, observați de ce oamenii se simt frustrați atunci când eforturile de acordare de puteri sporite angajaților organizației se fac fără ca înainte să se depună eforturi pentru modelarea fundamentală a organizației, pentru găsirea căii optime pe care organizația va trebui să o urmeze și pentru aliniere.

DILEMA MANAGERULUI – SĂ RENUNȚ LA CONTROL?

Îmi amintesc că în urmă cu câțiva ani i-am luat un interviu directorului executiv al unei companii care tocmai primise Distincția de Calitate Națională Malcolm Baldridge. L-am întrebat: „Care a fost cel mai dificil obstacol pe care a trebuit să îl depășiți în calitatea dvs. de director executiv pentru a obține un nivel atât de înalt al calității în organizația pe care o conduceți?" După ce s-a gândit preț de o clipă, a zâmbit și mi-a răspuns: „Să renunț la controale."

Acordarea de puteri sporite oamenilor din departamentul sau compania dvs. va rămâne *întotdeauna* doar o platitudine cinică, dacă nu se va fundamenta pe o activitate susținută de modelare, găsire a căii optime de urmat și aliniere. Cele 4 Roluri ale Conducerii rezolvă dilema managerului prins între *control* și *teama de a pierde controlul*. Când însă stabiliți în mod clar condițiile în care aceste puteri sporite sunt acordate angajaților, nu se pierde controlul, acesta transformându-se pur și simplu în *autocontrol*.

Autocontrolul nu apare de la sine atunci când îi abandonați efectiv pe oameni în numele „împuternicirii"; el apare atunci când se ajunge la un acord comun privind obiectivul care trebuie atins, când există principii călăuzitoare, structuri și sisteme ajutătoare și când fiecare persoană este instalată ca persoană integrală într-un post integral. Persoanelor cărora le lipsește competența de a primi o libertate mai mare în activitate li se asigură pregătirea și instruirea necesară. Trecerea într-un registru sau catalog a performanțelor obținute în mod constant de anumite persoane duce la creșterea încrederii angajaților în această metodă, ducând pe parcurs și la relaxarea ei. Oamenii devin răspunzători de rezultatele pe care le obțin, având libertatea, în limitele principiilor călăuzitoare, de a obține rezultatele respective într-un mod care să le pună în valoare talentele unice.

Am denumit acest fenomen *autonomie direcționată*. Rolul managerului se transformă din cel de controlor în acela de stimulator – co-misionarizând oamenii, îndepărtând barierele, ajutând și susținând oamenii. Să recunoaștem, o transformare majoră.

Când am discutat despre liderul mereu gata să preia inițiativa, care deborda de viziune, disciplină, pasiune și conștiință, ne referearn la autoîmputernicire. Acum, într-un context mai larg, analizăm modul în care se pot pune bazele unei filozofii oficiale, instituționalizate și formalizate a împuternicirii. Ideal ar fi să existe o împuternicire atât la nivel personal, cât și la nivel organizațional, astfel ca angajații să nu fie nevoiți să înoate împotriva curentului, pentru a contracara forțele organizaționale care le diminuează puterile și libertatea.

INSTRUMENTUL DE ÎMPUTERNICIRE: PROCESUL PRIN CARE SE AJUNGE LA UN ACORD DE TIP CÂȘTIG-CÂȘTIG

Gândiți-vă la întregul proces câștig-câștig ca la doi voluntari care îndeplinesc împreună o misiune (co-misionarizează) – unul reprezentând organizația, iar celălalt reprezentând acționarii, o echipă de lucru sau un individ. Max De Pree, care a scris fenomenala carte intitulată *Leadership is an Art* (Conducerea unei companii este o artă), descrie spiritul voluntarilor care lucrează împreună:

> Cei mai buni oameni care lucrează pentru organizații sunt voluntarii. Deoarece ei ar putea probabil să găsească slujbe bune în multe alte companii, ei aleg să lucreze într-un anumit loc din motive mai puțin tangibile decât salariul sau poziția ierarhică. Voluntarii nu au nevoie de contracte, ci de consimțământul de colaborare... Relațiile consensuale induc liberate, nu paralizie. O relație consensuală se bazează pe credința în aceleași idei, valori, idealuri și pe o viziune comună asupra procesului managerial. Cuvinte precum dragoste, căldură sufletească, chimie personală sunt pertinente în acest caz. Relațiile consensuale... satisfac niște nevoi profunde și fac ca munca să aibă un sens și să-ți ofere senzația de împlinire.[6]

Un acord de tip câştig-câştig nu este o fişă a postului care descrie sarcinile de serviciu, nici un contract legal. El este un contract cu final deschis, psiho-social, care defineşte în mod explicit aşteptările. Este mai întâi întipărit în sufletul şi în mintea oamenilor, şi abia apoi este scris pe hârtie, „cu creionul" mai degrabă decât cu stiloul, astfel încât să poată fi „şters uşor" atunci când ambele părţi consideră că este oportun şi înţelept să o facă. El se poate discuta şi renegocia oricând, în funcţie de schimbarea împrejurărilor. Fie că oamenii folosesc sau nu sintagma „acord de tip câştig-câştig," important este să existe o înţelegere şi un angajament comun privind cele mai presante priorităţi ale celor două părţi.

Acordurile de tip câştig-câştig permit un nivel mult mai înalt de flexibilitate, adaptare şi creativitate decât cele care sunt trecute în fişele de post, care prevăd preponderent etape şi metode. În cazul unui acord de tip câştig-câştig, se examinează situaţia respectivă, maturitatea, caracterul şi competenţa membrilor echipei de lucru şi ale şefilor aflaţi în funcţie, precum şi o serie de condiţii ale mediului de lucru, de pildă prezenţa structurilor, sistemelor şi proceselor aliniate.

Odată ce s-a ajuns la un acord câştig-câştig, răspunsul la întrebarea „Care este cea mai presantă prioritate a mea/a noastră?" devine extrem de clar. Se împart responsabilităţile. Se formulează aşteptările reciproce. Prin intermediul unui Registru Echilibrat se stabileşte responsabilitatea părţilor de a se ridica la înălţimea acestor aşteptări. Angajaţii sunt liberi să facă tot ce vor şi este nevoie să facă pentru a-şi atinge obiectivele, în contextul principiilor călăuzitoare care îi însoţesc mereu. Ei se conduc practic singuri. Au puteri sporite. În capitolul 14, Cea de-a 8-a Deprindere şi Punctul Dulce, sunt prezentate foarte multe detalii despre modalităţile de a insufla un puternic simţ al responsabilităţii, care să stimuleze munca de echipă.

ÎMPUTERNICIREA DE TIP CÂŞTIG-CÂŞTIG: TRECEREA DE LA EPOCA INDUSTRIALĂ LA EPOCA PROFESIONISTULUI CUNOAŞTERII

Să ne gândim acum ce s-ar întâmpla dacă am uita tot ce am aflat despre persoana integrală? Dacă am ignora „focul" care se aprinde în inima persoanelor şi în sânul organizaţiilor atunci când îşi Găsesc Vocea şi le Inspiră Celor din Jur Dorinţa de A-şi Găsi Vocea şi, în schimb, am continua să privim totul prin lentilele noastre tradiţionale, specifice Epocii Industriale? Vă daţi seama cât de uşor ar fi să aplicăm procesul acordului câştig-câştig în stilul clasic al unui manager adept al controalelor stricte? Concluzia este că nici cele mai mari eforturi imaginabile nu ar avea drept consecinţă împuternicirea angajaţilor.

Succesul împuternicirii angajaţilor constă în angajamentul de a lucra cu membrii unei echipe pe baza unui acord de tip „câştig-câştig." Într-o organizaţie, „câştig-câştig" înseamnă că există o suprapunere explicită a celor patru nevoi ale organizaţiei (sănătate financiară, creştere şi dezvoltare, relaţii sinergice cu acţionarii principali şi semnificatle/contribuţie) cu cele patru nevoi ale individului

(fizică – economică; mentală – creştere şi dezvoltare; socială/emoţională – relaţii interumane; şi spirituală – semnificaţie şi contribuţie).

În cazul în care cineva încalcă spiritul acordului şi nu pare să-şi regrete fapta, în ciuda eforturilor sincere a celeilalte părţi de a-l acorda tot sprijinul necesar, părţile participante pot opta pur şi simplu pentru *neîncheierea nici unui acord.* Ceea ce înseamnă că nu va exista nici o conlucrare. Nu s-a ajuns la o înţelegere. În mod paşnic, aţi căzut de acord că nu sunteţi de acord. Oamenii vin şi pleacă. Nu va exista nici o obligaţie. Pe viitor se pot încheia şi alte acorduri.

Există o abordare realmente interesantă a situaţiei de neîncheiere a unui acord, care este promulgată de serviciile militare. Ea se numeşte doctrina „refuzului încăpăţânat." Am aflat de existenţa doctrinei refuzului încăpăţânat după o serie de întâlniri pe care le-am avut cu câţiva ofiţeri de marină. Concret, doctrina se referă la faptul că dacă ştii că ceva nu este în regulă şi că un accept ar avea consecinţe grave asupra misiunii şi valorilor organizaţiei, atunci ai obligaţia să te retragi respectuos, indiferent care ar fi poziţia sau rangul tău. Eşti obligat să lei cuvântul şi să te declari împotriva unei decizii care eşti absolut convins că este foarte greşită. Practic aceasta echivalează cu a trăi călăuzit de conştiinţa ta – a permite ca vocea sau lumina din tine să-ţi ghideze acţiunile şi a refuza să cedezi la presiunile unuia sau unora dintre colegii tăi.

Este important ca persoanele aflate în posturi ierarhice înalte să adopte în mod oficial doctrina refuzului încăpăţânat. Ea legitimează dreptul de a te retrage şi de a spune lucrurilor pe nume.

EVALUAREA ÎMPUTERNICIRII ŞI A PERFORMANŢEI

Ne-am putea întreba cine ar trebui să evalueze progresul şi realizările unei persoane? Răspunsul este simplu: însăşi persoana respectivă. Evaluarea tradiţională a performanţei profesionale constituie una dintre cele mai nefericite practici manageriale din prezent. Aşa cum am menţionat mai devreme, ea poate fi exemplificată de şeful care discută cu un angajat şi recurge la tehnica sandvişului – îl spune acestuia câteva vorbe frumoase, strecoară încet cuţitul prin aluzii subtile, îl răsuceşte de câteva ori – „zone cu potenţial de perfecţionare" – iar apoi îl bate uşor pe spate şi îl spune la revedere. Când există o cultură care promovează încrederea reciprocă, sisteme care ajută angajaţii şi aceştia sunt pe aceeaşi lungime de undă, atunci oamenii sunt într-o poziţie mult mai bună pentru a se autoevalua, mai ales dacă au la dispoziţie datele unui feedback de 360 de grade de la surse aflate chiar în jurul lor. O probă clară în acest sens o reprezintă datele Profilului celor 7 Deprinderi (vezi figura 13.4), care se referă la informaţiile provenite de la peste o jumătate de milion de oameni, care au avut un feedback de 360 de grade.

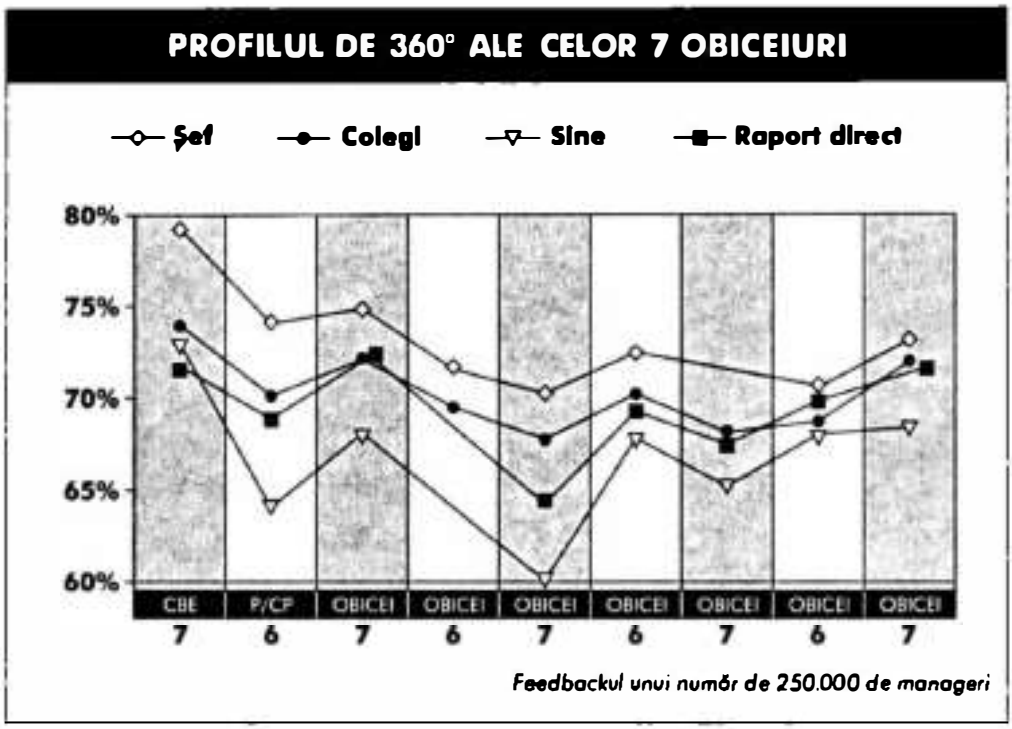


Figura 13.4

Se poate vedea în aproape toate cazurile că autoevaluarea este mai dificilă decât evaluarea făcută de oricine altcineva. Şefii ştiu cel mai puţin – ei se află la cea mai mare distanţă. Persoanele codependente le spun ceea ce le place să audă, ei devenind astfel izolaţi şi practic protejaţi de ceea ce se întâmplă de fapt. Subalternii sunt următorii pe lista celor care au informaţii mai exacte, iar după ei se situează colegii. Să repetăm că în ambele parabole biblice a minelor şi a talanţilor pe care le-am menţionat aproape de începutul capitolului 6, angajatul se evaluează pe sine, iar stăpânul fie sporeşte, fie reduce sarcinile angajatului.

A gândi că este posibil ca după tot acest proces de împuternicire a angajaţilor şi de consfinţire a puterii oamenilor de a alege calea pentru a-şi îndeplini obiectivele prioritare să găseşti dintr-o dată un aşa-zis şef care să fie marele judecător şi evaluator imparţial este dovada unei neconcordanţe crase.

Aşa-numitul mare şef ar trebui să devină un umil lider serviabil care „merge la pas cu angajaţii," punându-le acestora întrebări precum cele enumerate în figura 13.5.

Prima întrebare este: „*Cum merge treaba?*" Angajatul ştie mult mai bine decât orice şef cum merge treaba, în special atunci când au fost înfiinţate sisteme de feedback, inculsiv feedback de la şef şi de la toţi acţionarii care sunt influenţaţi de activitatea desfăşurată de persoana respectivă. Aşadar la întrebarea „Cum merge treaba?" persoana chestionată răspunde conform termenilor înscrişi în Registrul Echilibrat larg accesibil şi în conformitate cu alte informaţii primite prin feedbackul de 360 de grade de la acţionari.

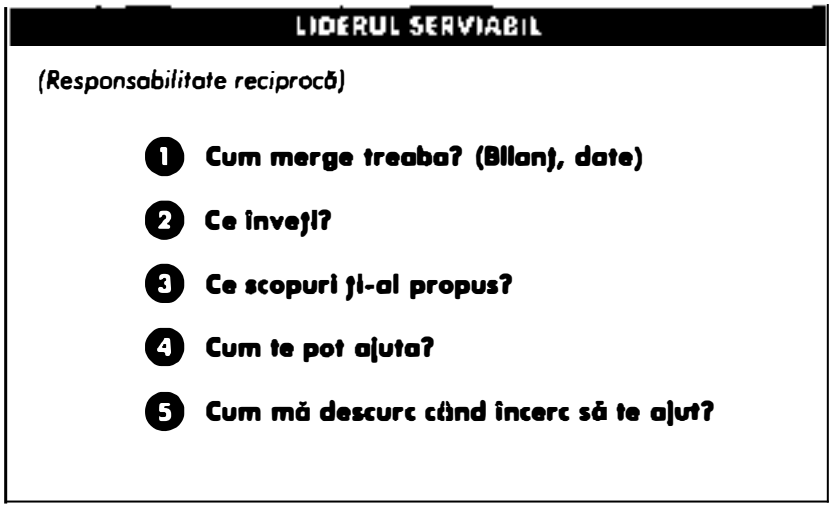

LIDERUL SERVIABIL
(Responsabilitate reciprocă)
1 Cum merge treaba? (Bilanț, date)
2 Ce înveți?
3 Ce scopuri ți-ai propus?
4 Cum te pot ajuta?
5 Cum mă descurc când încerc să te ajut?

Figura 13.5

Cea de-a doua întrebare este: „*Ce înveți?*" O persoană poate da fie răspunsuri relevante, fie răspunsuri care demonstrează ignoranța sa, important fiind însă că ea este o persoană responsabilă.

Cea de-a treia întrebare este: „*Ce scopuri ți-ai propus?*" sau „*Ce realizare încerci să obții?*" Ea identifică legătura dintre viziune și realitate și ne conduce în mod natural la întrebarea a patra: „*Cum te pot ajuta?*" comunicând clar că: „Eu încerc să te ajut. Încerc să-ți fiu mereu la dispoziție, sunt servitorul tău." Liderul serviabil și-ar putea chiar analiza experiența sau conștiința pentru a vedea dacă acestea îl pot fi de ajutor în comunicarea cu angajatul. „Secretul" acestui dialog este autentic, și el se numește comunicarea de tip Bățul Vorbitor Indian. Nu este vorba despre nici un joc. Nu este o tactică vicleană și nici un mod defensiv și protecționist de a comunica. Nu este vorba nici de lingușeală, nici de a-i spune cuiva ceea ce îi place să audă. Întrebarea „Cum mă descurc când încerc să te ajut?" comunică în mod deschis și respectuos prezența responsabilității reciproce.

Uneori este dificil să accepți realitatea, în special când ea este descrisă de alții. Când îi tratăm pe oameni altfel decât ca pe niște persoane responsabile, care au puterea de a alege, îi înjosim și îi insultăm. Pe de altă parte, dacă îi protejăm printr-o amabilitate exagerată și „drăgălășenie," declanșăm procesul de creare a codependenței și a conspirației tacite, care în cele din urmă va avea ca rezultat cel mai scăzut nivel de inițiativă – „Așteaptă până când ți se spune."

Cea de-a treia formă a *încrederii*, despre care am discutat în capitolul 9, se concretizează pe deplin abia atunci când spiritul conducerii serviabile este adoptat de o echipă sau de un manager ori echipă față de un asociat. Trebuie subliniat din nou că este vorba aici despre încrederea pe care o persoană sau o echipă alege în mod conștient să o *acorde* altuia – un act care mă face să *simt* că al încredere în mine și în capacitatea mea de a produce valoare. Tu îmi acorzi încrederea ta, iar eu, la rândul meu, ți-o acord ție. Substantivul „încredere" are și un sens activ în diverse expresii verbale. Când este folosit atât ca substantiv, cât și ca verb, cuvântul denumește un sentiment reciproc, specific numai oamenilor.

Astfel ne putem explica modul în care un om poate deveni liderul șefului său. El este demn de încredere și o merită pentru că o acordă. Expresia *a avea încredere* se referă la calitatea potențială de a fi demn de încredere a celui care primește încrederea cuiva și la calitatea certă de a fi demn de încredere a celui care acordă încrederea sa cuiva. Cel de-al patrulea rol – Împuternicirea – implică folosirea substantivului *încredere* cu rol activ.

CAZUL ÎNGRIJITORILOR (TRANSFORMAREA MUNCITORILOR MANUALI ÎN PROFESIONIȘTI AI CUNOAȘTERII)

Istorisirea pe care o voi relata în continuare este o poveste adevărată a unei persoane integrale, aflată într-un post integral. Ea ilustrează ce se poate întâmpla într-o slujbă care, deși este onorabilă, este în sinea ei o slujbă mai modestă, necalificată și prost plătită – slujba de îngrijitor. Ideea este că, dacă acceptăm că poate exista o persoană integrală cu o slujbă integrală care constă în golirea pubelelor, măturarea și curățarea podelelor, spălarea geamurilor și a pereților și curățarea mobilei etc., atunci ea poate exista în orice alt gen de slujbă.

Un instructor în perfecționarea managerilor pregătea cândva un grup de supraveghetori de primă clasă, explicându-le cum să procedeze ca o anumită slujbă să îi motiveze intrinsec pe angajați. Unul dintre maiștrii care se ocupa cu supravegherea îngrijitorilor manifesta o reticență vădită față de teoria prezentată. Ea părea prea idealistă și lipsită de orice legătură cu ceea ce făcea un îngrijitor – în opinia lui, măcar îngrijitorii *trebuie* supravegheați. Toți supraveghetorii prezenți la cursul de perfecționare au fost de acord că exista o problemă cu îngrijitorii. Ei au încuviințat ceea ce spusese maistrul, adăugând că majoritatea îngrijitorilor pe care îi aveau în subordine erau needucați, veneau și plecau și nu lucrau la el decât din cauză că nu găsiseră o slujbă mai bună. Până la urmă, singurul lor interes era să ajungă la timp la serviciu și să plece la timp. Unii erau chiar alcoolici.

Deoarece instructorul știa că maistrul era sincer în credința lui că teoria motivației și a împuternicirii îi era complet inutilă pentru rezolvarea problemei îngrijitorilor, el a renunțat la discursul pe care îl pregătise dinainte și a abordat direct această problemă.

El a scris pe tablă trei cuvinte: Planificați, Faceți și Evaluați – trei elemente esențiale ale măririi atractivității unei slujbe. El le-a spus apoi maistrului răspunzător de întreținerea spațiilor și celorlalți maiștri să alcătuiască o listă cu toate sarcinile și activitățile de întreținere asociate cu aceste trei cuvinte. Unele dintre aspectele „planificării" etapelor muncii respective erau: stabilirea orarelor pentru executarea lucrărilor de întreținere, selectarea și achiziționarea de ceară și lacuri și stabilirea zonelor fabricii care reveneau fiecărui îngrijitor în parte. În timpul discuției, maistrul de întreținere a spus că urma să cumpere foarte curând mai multe utilaje noi pentru frecarea și lustruirea dușumelelor. Toate aceste planificări erau puse în practică de către maistrul de întreținere.

Sub secțiunea „Faceți" erau enumerate activitățile normale ale îngrijitorilor – măturat, frecat, ceruit și îndepărtarea gunoaielor. Partea de „Evaluare" a slujbei consta în activități precum verificările zilnice de rutină a curățeniei fabricii, efectuate de maistrul de întreținere, evaluarea eficienței diverselor săpunuri, tipuri de ceară și lacuri, coordonarea eforturilor de acomodare, identificarea metodelor de îmbunătățire a calității muncii prestate și respectarea orarelor pentru lucrările de întreținere. În plus, maistrul de întreținere lua legătura cu furnizorii, pentru a determina tipul de utilaje noi pe care putea să le achiziționeze.

După ce a fost completată lista cu diversele activități specifice domeniului, instructorul a întrebat: „Care dintre aceste activități ar putea fi prestate de îngrijitori? De exemplu, dle Maistru, de ce dvs. sunteți cel care hotărăște ce săpunuri trebuie cumpărate? De ce nu-i lăsați pe îngrijitori să hotărască singuri? De ce nu-l puneți pe agenții de vânzări să facă o probă a noului utilaj de față cu îngrijitorii, după care să îi lăsați pe ei să decidă care utilaj este mai bun? Ce-ar fi să-i puneți pe îngrijitori să identifice activitățile specifice slujbei pe care ar fi interesați să le presteze?" (În realitate, exprimarea nu a fost chiar atât de directă, întregul grup de maiștri participând activ la discuțiile despre activitățile suplimentare de planificare și evaluare care puteau fi încredințate îngrijitorilor.)

În următoarele cinci luni, cazul îngrijitorilor a fost luat în discuție, măcar în treacăt, la fiecare sesiune de dezbateri ținută de instructor. Între timp, supraveghetorul de întreținere implica mai mult mintea și inima îngrijitorilor, dându-le responsabilități sporite în domeniul planificării, prestării efective și evaluării muncii lor. Aceștia au participat la testarea noilor utilaje și au făcut recomandările finale pentru achiziționare. Au experimentat diverse tipuri de ceară pentru a vedea care are cele mai bune caracteristici în condiții normale de lucru. Au început să analizeze programarea activităților de întreținere a curățeniei pentru a hotărî cât de multă atenție trebuia acordată fiecărei zone. Spre exemplu, o zonă care înainte era spălată și curățată cu mopul zilnic nu a mai fost curățată cu mopul decât dacă o inspecție vizuală o impunea. Îngrijitorii au început să-și stabilească singuri criteriile de determinare a curățeniei fabricii și au început să exercite presiuni asupra colegilor care nu își făceau norma.

Încetul cu încetul, acești îngrijitori au preluat toate cele trei sarcini, de o manieră care îi făcea să se implice trup și suflet – corp, inimă, minte și spirit. Rezultatul, spre surprinderea generală, a fost o creștere a calității muncii, o reducere drastică a fluctuației de personal și a problemelor de disciplină, o dezvoltare de norme sociale în jurul obișnuinței de a prelua inițiativa, cooperare, hărnicie și calitate, precum și o creștere semnificativă a satisfacției față de munca de îngrijitor. Pe scurt, s-a reușit cointeresarea unui grup de îngrijitori – și aceasta numai datorită faptului că supraveghetorii lor le-au permis sau l-au împuternicit, ca persoane integrale, să-și facă munca integral. El au direcționat autonomia spre prestatorii de servicii. Îngrijitorii nu au mai avut nevoie din acel moment de supraveghetori sau conducători, pentru că se supravegheau și se conduceau singuri, conform unor criterii la elaborarea cărora au participat nemijlocit și ei.

Poate şi mai important este faptul că şi alţi maiştri au început să se gândească la modalităţi de a aplica aceleaşi principii în propriul lor domeniu de activitate, mai ales după ce văzuseră cu ochii lor rezultatele obţinute de maiştrii de întreţinere cu îngrijitorii de activitatea cărora răspundeau.

Serviciu şi Semnificaţie

Dacă transpunem această idee „planificaţi, faceţi, evaluaţi" în modelul nostru de persoană integrală care defineşte spiritul de conducător, el va arăta în felul următor (vezi figura 13.6):

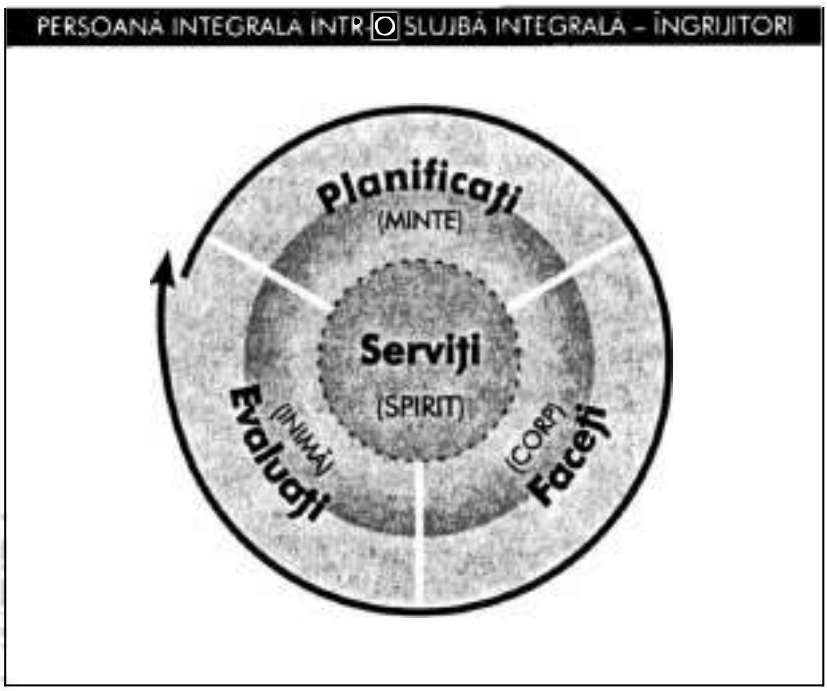


Figura 13.6

Cel de-al patrulea element, „serviţi," figurează în centru, subliniind nevoia spiritului de a aduce o contribuţie semnificativă. Aţi observat că până şi îngrijitorii despre care am discutat mai devreme au început să simtă că munca lor este semnificativă. Ei au început să simtă o mândrie profundă faţă de munca lor, ceea ce a ridicat imediat nivelul de calitate al muncii prestate de ei în fabrică. Se poate afirma că îngrijitorii şi-au găsit vocea. Observaţi şi de această dată săgeata care apare în exteriorul diagramei, care sugerează că este vorba despre un ciclu, un proces continuu. Odată ce munca de evaluare este finalizată, se pun la punct planuri noi, care încorporează cunoştinţele dobândite recent; planurile respective sunt apoi îndeplinite şi aplicate în practică, după care ciclul perfecţionării profesionale reîncepe.

Aţi putea întreba, perfect justificat: „Şi dacă acordăm angajaţilor puteri atât de mari, ce nevoie mai e de supraveghetori?" Întrebarea are un răspuns simplu:

supraveghetorii creează *condițiile de împuternicire* a angajaților, iar apoi se retrag, nu mai stau în calea lor și îl ajută atunci când li se cere ajutorul. Acesta este exemplul perfect de conducere serviabilă. În definitiv, obiectivul tău nu este ca mândria să-ți fie „gâdilată," ci îndeplinirea sarcinilor de serviciu.

> Numai 45% dintre repondenții xQ sunt de părere că la serviciu contribuția lor este recunoscută și apreciată.

O ALTĂ VIZIUNE ASUPRA ALEGERILOR

Exemplul cu îngrijitorii ilustrează cât se poate de bine că opțiunile pe care le fac angajații depind de cât de bine sunt respectate și implicate cele patru părți ale naturii lor. Cum se poate vedea în coloana din stânga în figura prezentată în continuare, fiecare alegere este o reacție la o motivație mai adâncă, variind de la furie, teamă și răsplată la datorie, iubire și semnificație (vezi figura 13.7):

Figura 13.6

Datoria, iubirea și semnificația reprezintă cele mai profunde surse de motivație, ele prilejuind întotdeauna cele mai măreț și mai durabile realizări ale ființei umane. Spiritul de conducător se clădește pe baza celor mai nobile impulsuri umane. A-i conduce pe oameni ca pe niște lucruri reduce ființele umane la cele mai josnice instincte ale lor. Este ceea ce se întâmplă în ziua de azi în lumea managementului.

Această poveste dovedește totodată un lucru extrem de important: *convingerile și stilul managerului*, nu natura slujbei sau a contextului economic, conferă unei persoane statutul de profesionist al cunoașterii. Dacă persoana

respectivă nu este percepută ca fiind un profesionist al cunoașterii, adică dacă un îngrijitor nu este considerat un expert al muncii de îngrijitor, atunci el este un muncitor manual, nu un profesionist al cunoașterii.

FILM: *Natura spiritului de conducător*[*]

Scurt-metrajul următor pe care vi-l recomand se aseamănă foarte mult cu primul film prezentat în această carte. El vă dă ocazia să reflectați asupra principiilor fundamentale ale acestui spirit de conducător, insuflând o interiorizare și o transpunere în practică a acestor principii. Natura este deopotrivă refugiu și învățător. Cred că filmul vă va place, așa cum mi-a plăcut și mie. Puteți găsi și acest film, ca pe toate celelalte, în DVD-ul care însoțește cartea.

SĂ CONTINUĂM prin a comprima cele spuse până acum, demonstrând cum cele 4 Roluri ale Conducerii constituie terenul focalizării și al îndeplinirii obiectivelor.

ÎNTREBĂRI ȘI RĂSPUNSURI

Î: Ați discutat despre echipele complementare. Eu personal am o fire de om singuratic, nu am personal în subordine, nu mi se fac raporturi directe și trebuie să fac totul de unul singur – cum să procedez să formez o echipă complementară care să compenseze slăbiciunile mele?

R: Până în momentul în care veți avea oameni în subordine la care să vă puteți raporta, pentru ca punctele dvs. forte să poată fi valorificate și slăbiciunile dvs. să devină irelevante datorită punctelor lor forte, va trebui fie să atingeți un prag minim de competență care să atenueze slăbiciunile dvs., fie să apelați la ajutor din afară, de pildă de la consilieri sau furnizori.

Î: Cum se pot acorda puteri sporite angajaților într-un mediu de muncă dominat de reguli și regulamente, în care noile mandate și politici se succed în ritm amețitor?

R: Dacă aș fi în locul dvs., eu m-aș duce la angajați și le-aș pune întrebarea de care deja am pomenit în repetate rânduri: „Ce îmi sugerezi să fac? Ce părere ai?" Nu glumesc deloc când fac această afirmație: aș arunca pisica în curtea lor. Oamenii sunt uimitor de creativi și perseverenți și, indiferent cât de restrictiv

---

[*] Minunatele imagini din acest film au fost realizate de Dewitt Jones și Roger Merrill, ele fiind inspirate de cartea *The Nature of Leadership* (Natura spiritului de conducător – n. trad.).

este un mediu de lucru în care regulile abundă, dacă munca oferă sentimentul că este semnificativă, veți reuși întotdeauna să găsiți unele zone de creativitate în care oamenii își pot exercita puterea decizională. În ceea ce privește stabilirea acordurilor de colaborare, regulamentele în vigoare trebuie să fie considerate ca principii călăuzitoare, în unele cazuri chiar ca reguli care trebuie respectate fără abateri.

Pe când locuiam în Anglia, am observat că angajații societății de căi ferate erau exasperați de strictețea regulilor care trebuia respectate în activitatea de zi cu zi. La un moment dat, ei au decis: „Okay, o să respectăm cu sfințenie toate regulile astea," ceea ce a dus practic la o paralizie totală a Angliei. Nici unul dintre trenuri nu sosea la timp. Era un haos generalizat, pur și simplu din cauza faptului că angajații căilor ferate respectaseră strict toată lista de reguli. Singura modalitate care dusese înainte vreme la rezolvarea doleanțelor lor fusese să-și folosească creativitatea, inițiativa și perseverența. Când acest lucru a devenit clar pentru toată lumea, administratorii rețelelor căilor ferate au început să apeleze mai mult la forța de decizie a angajaților decât la reguli, situația îmbunătățindu-se din nou, nu după mult timp.

Este posibil să reușiți să puneți bazele unui program pilot sau experimental care va duce la producerea unor rezultate mai bune cu costuri mai mici și fără a încălca nici o regulă „jugulară." Riscul este redus, iar potențialul de acumulare de cunoștințe este enorm. Totodată, ați putea începe să faceți o distincție mai precaută între regulile jugulare și cele care sunt periferice sau simple artefacte culturale.

Cândva am colaborat cu o companie din industria producătoare de energie nucleară, o industrie recunoscută pentru regulile sale extrem de stricte. Nivelul de cooperare și comunicare dintre companii era uluitor, chiar și având în vedere că aceste companii erau concurente, motivul fiind că toți știau că nu își mai puteau permite încă un incident de genul celui de la Three Mile Island, pentru că acesta ar fi dus la închiderea unităților producătoare și la paralizia întregii industrii. Dintr-o inițiativă comună, s-a luat hotărârea ca fiecare incident sau situație care ar fi avut drept urmare crearea celui mai mic risc sau încălcare a regulilor de siguranță să fie anunțat și discutat în comun, la nivelul tuturor companiilor din domeniu. Administratorii comitetelor guvernamentale de supraveghere nici nu au apucat să termine proiectul de înăsprire a regimului regulilor în vigoare pentru a preîntâmpina orice posibile riscuri, când în companiile de profil intrase deja în vigoare un set de reguli de o strictețe draconică.

Î: Cum se poate stimula răspunderea pentru rezultatele obținute într-un mod care să reprezinte un câștig de ambele părți? Nu cumva spiritul acordurilor de genul câștig-câștig este un pic cam prea permisiv cu răspunderea?

R: În nici un caz. Esențial este ca răspunderea să fie stabilită în raport cu rezultatele dorite de ambele părți. Utilizați un Registru Echilibrat pentru a interpreta aceste rezultate, în care să figureze și consecințele logice și naturale ale asumării răspunderii. Fără un Registru Echilibrat și în lipsa unui acord comun în privința rezultatelor dorite și a consecințelor, un acord câștig-pierdere se

transformă până la urmă într-un acord pierdere-câștig și, pe termen lung, pierdere-pierdere.

Î: Care este cel mai bun mod de a te comporta cu un angajat cu păreri neortodoxe – cel care se împotrivește la orice decizie și face mereu lucrurile cum vrea el?

R: Părerile neortodoxe au reprezentat de multe ori o premisă a progresului. Trebuie să existe întotdeauna un loc și pentru persoanele care gândesc altfel și care au o perspectivă inedită și creativă asupra lumii înconjurătoare. Învățați să apreciați punctele forte unice ale fiecărei persoane, dar dacă „neortodoxismul" unor opinii sau comportamente atinge un prag periculos, negativ și critic, atunci cred că cea mai bună soluție este înființarea unui sistem de feedback care le asigură acest feedback. Lăsați angajații respectivi să audă și ei părerile candide și sentimentele mai „neobișnuite" față de ei, până când se vor hotărî ce vor să facă de fapt. Dacă persoana neortodoxă la care vă referiți este tipul de persoană care are ca singură preocupare sau plăcere încălcarea normelor sociale, și dacă ea nu adaugă valoare prin intermediul contribuțiilor creative și inovatoare, s-ar putea să fie nevoie să recurgeți la servicile de eliberare a locului de muncă respectiv. Există o sumedenie de oameni care sunt independenți – care deși nu sunt interdependenți, nu au nici un comportament deviant, putând astfel să joace un rol foarte important în tipurile de slujbă cu o orientare mai independentă. Cheia succesului este crearea unei culturi care să încurajeze diversitatea, în limitele unui context de obiective și valori comune. Sau, așa cum se exprima Emile Durkheim: „Când moravurile sunt suficiente, legile sunt inutile; când moravurile sunt insuficiente, legile nu pot fi aplicate."

Î: Eu personal simt o nevoie foarte puternică de a fi cel care controlează orice situație, și toată această idee a acordării de puteri și libertăți sporite mă cam sperie, deși îl înțeleg rațiunea. Mă pot oare schimba?

R: Sigur că da. Doar nu sunteți un animal. Cu toate că sunteți influențat de zestrea genetică și de mediu, nu sunteți un produs *al lor*. Sunteți un produs al alegerilor dvs., dar va trebui să începeți să vă schimbați la nivel personal prin utilizarea celor trei haruri specific umane – puterea de a alege, principiile și cele patru tipuri de inteligență sau capacitate. Cu răbdare și perseverență, veți „scăpa" de nevoia permanentă de a controla și, pe măsură ce veți avea tot mai multă încredere în dvs., alături de numai câțiva oameni acasă la dvs. sau la serviciu, veți observa o creștere a productivității, de asemenea a liniștii interioare, demonstrând forța principiilor și prin propriul exemplu, precum și acordându-le celor din jur libertatea de a se autoguverna. În cele din urmă, veți învăța cum să instituționalizați acest gen de autoritate morală la nivelul sistemelor, structurilor și proceselor.

Capitolul 14

CEA DE-A 8-A DEPRINDERE ŞI PUNCTUL DULCE

Diferenţa dintre ceea ce facem şi ceea ce suntem capabili să facem ar rezolva cele mai multe dintre problemele omenirii.

MAHATMA GANDHI

CEA DE-A 8-A DEPRINDERE – Găseşte-ţi Vocea şi Inspiră-le Celor din Jur Dorinţa de A-şi Găsi Vocea – reprezintă o idee căreia i-a sosit timpul să fie luată în consideraţie la modul cel mai serios cu putinţă.

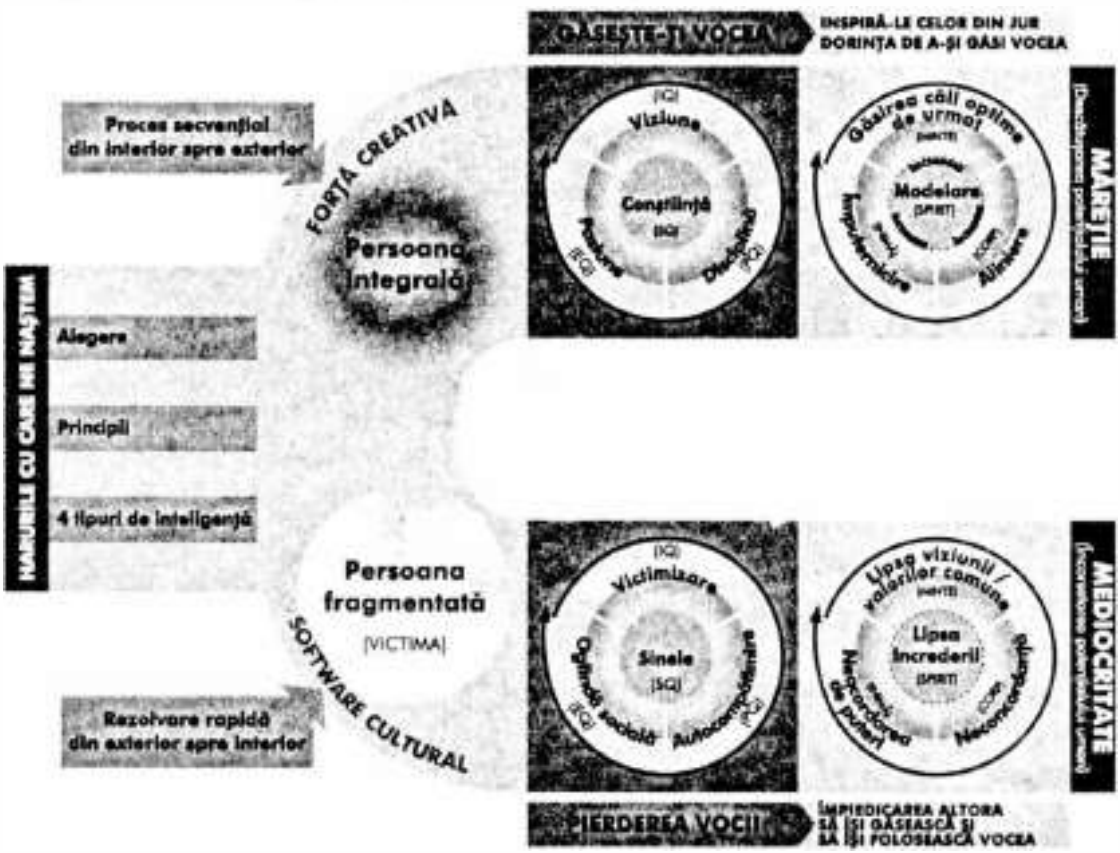


Figura 14.1

Sintagma „Căreia i-a sosit timpul" este un fragment al unui citat celebru din Victor Hugo, pe care l-am menţionat mai devreme: „Nimic nu este mai puternic decât o idee căreia i-a sosit timpul."

Motivul pentru care a 8-a Deprindere este o astfel de idee este faptul că el materializează o înţelegere deplină a persoanei în ansamblu – o înţelegere care oferă posesorilor ei *cheia* pentru a „deschide" potenţialul nelimitat al economiei profesioniştilor cunoaşterii. După cum se ilustrează la nivelul inferior al figurii 14.1, economia muncitorului manual al Epocii Industriale era bazată pe o paradigmă a persoanei parţiale sau fragmentate. În lumea contemporană, acest nivel inferior conduce, în cel mal fericit caz, la mediocritate. El realmente încorsetează potenţialul uman. Organizaţiile încă împotmolite în mentalitatea Epocii Industriale continuă să aibă în posturi de conducere oameni care lau toate deciziile importante şi care îl pun pe toţi ceilalţi angajaţi ai organizaţiei să folosească „cleştele, şurubelniţa sau ciocanul." Ce risipă enormă! Ce pierdere uriaşă!

Să ne reamintim afirmaţia făcută de autorul John Gardner: „Majoritatea organizaţiilor suferinde au contractat o cecitate funcţională faţă de propriile defecte. Ele nu sunt suferinde din cauză că nu-şi pot rezolva problemele, ci pentru că nu pot *vedea* care sunt problemele lor." Acesta este diagnosticul *exact*.

A 8-a Deprindere vă insuflă o mentalitate şi un set de abilităţi care vă permite să puneţi mereu în valoare potenţialul oamenilor. El simbolizează genul de conducere care comunică oamenilor valoarea şi potenţialul lor într-un mod atât de clar, încât ei ajung să îl simtă. Pentru a atinge acest deziderat, trebuie să ascultăm ce au de spus oamenii. Trebuie să îi implicăm şi să le dăm posibilitatea să se afirme cu ajutorul cuvintelor noastre şi prin intermediul celor 4 Roluri ale Conducerii.

Aveţi în continuare o reprezentare sintetică a fiecărui rol în parte. Se poate observa că fiecare rol dă în mod direct sau indirect posibilitatea oamenilor să-şi afirme valoarea ca oameni integrali, dându-le forţa de a-şi descătuşa potenţialul.

În primul rând, *modelarea* (individ, echipă). Modelarea inspiră încredere fără a o cere. Când oamenii trăiesc conform principiilor pe care le presupune cea de-a 8-a Deprindere, încrederea, elixirul vieţii, înfloreşte; încrederea există exclusiv în paralel cu calitatea de a fi demn de încredere. Pe scurt, modelarea are ca rezultat cultivarea *autorităţii morale personale*.

În al doilea rând, *găsirea căii optime de urmat*. Găsirea căii optime de urmat creează ordine fără a o impune. Aceasta înseamnă că, atunci când oamenii se identifică cu deciziile strategice şi se implică în procesul de luare a acestor decizii, în special în cazul în care ele reprezintă valori şi obiective prioritare, el dezvoltă o legătură emoţională faţă de ele; localizarea conducerii şi a motivaţiei se transferă din exterior în interior. Găsirea căli optime de urmat produce *autoritate morală vizionară*.

În al treilea rând, *alinierea*. Alinierea structurilor, sistemelor şi proceselor constituie o formă de cultivare a spiritului politic, de încredere, vizionar şi de împuternicire. Alinierea produce *autoritate morală instituţionalizată*.

În al patrulea rând, *împuternicirea* (acordarea de puteri şi libertăţi sporite angajaţilor). Împuternicirea reprezintă rodul celorlate trei roluri – modelare,

Figura 14.2

găsirea căii optime de urmat şi aliniere. Ea descătuşează potenţialul uman, fără o motivaţie externă. Împuternicirea produce *autoritate morală culturală*.

Să nu uităm, cea mai importantă modelare este realizată de lider atunci când el sau ea *modelează celelalte trei roluri*. Cu alte cuvinte, găsirea căii optime de urmat este modelarea *curajului* de a determina cursul pe care trebuie să îl urmeze activitatea unei companii, precum şi modelarea *modestiei umile* şi a *respectului reciproc*, prin implicarea altor persoane în a decide ce anume este mai important pentru companie. Alinierea este modelarea disponibilităţii de a crea structuri, sisteme şi procese congruente cu deciziile strategice privind „ceea ce este mai important," pentru ca organizaţia să-şi concentreze întreaga atenţie asupra îndeplinirii obiectivelor prioritare. Împuternicirea este modelarea unei credinţe profunde în capacitatea oamenilor de a alege, de asemenea în cele patru părţi ale naturii lor, prin intermediul proceselor de co-misionarizare.

FOCALIZAREA ŞI ÎNDEPLINIREA OBIECTIVELOR

Aş sugera că tot ceea ce am discutat până acum poate fi sintetizat în câteva cuvinte: Focalizare şi Îndeplinire a Obiectivelor. În aceste cuvinte avem într-adevăr o „simplitate la capătul extrem al complexităţii." Să repetăm că *focalizarea* înseamnă a te ocupa de ceea ce este mai important, iar *îndeplinirea obiectivelor* înseamnă a-ţi atinge un ţel. Excepţionalul besteseller destinat oamenilor de

Conducerea unei companii fără disciplina executării este incompletă si ineficientă. Fără abilitatea de a duce la bun sfârşit o acţiune, toate celelalte atribute ale spiritului de conducător devin goale de sens.

Nici o companie nu îşi poate respecta angajamentele şi nu se poate adapta bine la schimbări decât dacă liderii săi aplică la toate nivelele isciplina executării. Atingerea obiectivelor trebuie să fie o parte integrantă a strategiei companiei vizând ţelurile care o definesc. Ea constituie veriga care lipseşte între aspiraţii şi rezultate.[1]

RAM CHARAN ŞI LARRY BOSSIDY

afaceri, intitulat *Execution: The Discipline of Getting Things Done* (Îndeplinirea obiectivelor: Disciplina de a duce lucrurile la bun sfârşit – n. trad.), scris de Ram Charan şi Larry Bossidy, mi-a influenţat profund modul de a gândi, dincolo de această sinteză pe care am încercat-o aici.

Primele două roluri ale conducerii – *modelarea* şi *găsirea căii optime de urmat* – pot fi sintetizate într-un singur cuvânt: *focalizare*. Următoarele două roluri ale conducerii – *alinierea* şi *împuternicirea* – pot fi sintetizate într-o sintagmă: *îndeplinirea obiectivelor*. Cum aşa? Gândiţi-vă. Găsirea căii optime de urmat reprezintă în ultimă analiză o muncă strategică; înseamnă a hotărî care sunt obiectivele prioritare – totodată, care valori vor servi drept principii călăuzitoare în realizarea şi promovarea acestor obiective. Un asemenea devotament se bazează pe încredere, pe calitatea de a fi demn de încredere şi pe sinergie – esenţa modelării. Numai atunci când această calitate de a merita încredere există atât la nivel personal, cât şi la nivel interpersonal, se va cultiva o încredere reală şi sinergia echipei va fi eficientă. Această modelare personală/interpersonală implică respect reciproc, înţelegere reciprocă şi cooperare creativă (Deprinderile 4, 5 şi 6) care permit stabilirea unui set clar şi bine definit de ţeluri prioritare (Deprinderea 2: Începeţi Gândindu-vă la Sfârşit). Această calitate personală/interpersonală de a merita încrederea se bazează, la rândul ei, pe oameni care îşi respectă sistemul de valori şi obiectivele pe care şi le propun – cu alte cuvinte, focalizare şi îndeplinirea obiectivelor personale. Expresia „a începe cu începutul" este un alt mod de a descrie focalizarea şi îndeplinirea obiectivelor.

Următoarele două roluri ale conducerii, *alinierea* şi *împuternicirea*, reprezintă *îndeplinirea obiectivelor*. Aceasta se referă la crearea de structuri, sisteme şi procese *(aliniere)* care dau în mod deliberat posibilitatea angajaţilor şi echipelor de a transpune obiectivele strategice mai cuprinzătoare ale organizaţiei sau priorităţile critice *(găsirea căii optime de urmat)* în ţeluri de îndeplinit în cursul activităţii de zi cu zi a angajaţilor sau a echipelor de lucru. Pe scurt, *oamenilor li se dau puteri şi libertăţi sporite* pentru a-şi realiza obiectivele.

Focalizarea şi îndeplinirea obiectivelor sunt inseparabile. Cu alte cuvinte, până când oamenii dvs. nu cântă aceeaşi partitură, ei nu vor putea să-şi

îndeplinească în mod consecvent obiectivele. Dacă recurgeți la modelul tranzacțional de comandă și control propriu Epocii Industriale pentru a obține focalizarea, nu veți putea beneficia de modelul transformațional al împuternicirii angajaților caracteristic Epocii Profesionistului Cunoașterii pentru a permite îndeplinirea obiectivelor – pur și simplu datorită faptului că, în absența implicării angajaților și a identificării lor cu obiectivele care trebuie îndeplinite, ei nu se vor angaja emoțional în efortul de focalizare. Obiectivele efectiv nu vor mai fi îndeplinite. La fel, dacă apelați la o abordare de genul profesionist al cunoașterii/implicare/împuternicire pentru a obține o concentrare a eforturilor angajaților în jurul acelorași țeluri, dar vă limitați la o abordare de genul Epocă Industrială/comandă și control pentru a vă realiza obiectivele, nu veți reuși să mențineți trează concentrarea angajaților, deoarece ei vor observa lipsa de sinceritate și de integritate.

Pe de altă parte, dacă utilizați modelul Epocii Profesionistului Cunoașterii atât pentru focalizare (modelare, găsirea căii optime de urmat), cât și pentru executare (aliniere, împuternicire), veți cultiva integritatea culturii organizaționale și încrederea în ea. Nu numai că organizația va reuși să-și găsească vocea, dar o va folosi în același timp cu maximă eficiență și pentru a-și îndeplini toate obiectivele și a-și mulțumi acționarii.

MARELE DECALAJ ÎN ÎNDEPLINIREA OBIECTIVELOR

La începutul cărții, am afirmat: „A ști și a nu face înseamnă practic a nu ști." Este un adevăr profund. Principiile încorporate în Cea de-a 8-a Deprindere nu au cine știe ce valoare până când, în urma practicii și a *îndeplinirii obiectivelor*, ele nu devin o parte a caracterului și a setului nostru de abilități – până când nu se transformă în *deprindere*.

Îndeplinirea obiectivelor reprezintă *cea mai importantă* chestiune nerezolvată în majoritatea organizațiilor în prezent.

Eu sunt prietenul care îți stă mereu alături. Sunt cel mai mare ajutor al tău sau cea mai grea povară. Eu te împing înainte sau te trag după mine în prăpastie. Sunt întotdeauna supusul tău plecat. Jumătate din lucrurile pe care le faci pot ajunge pe capul meu, și eu o să le pot executa repede și corect. Sunt ușor de condus – nu trebuie decât să fii ferm cu mine. Arată-mi exact cum trebuie făcut ceva și după câteva lecții o să o fac din automatism. Sunt slujbaș la curtea tuturor împăraților lumii și, deopotrivă, în ograda celor sărmani. Nu sunt un ceasornic, deși lucrez cu precizia unui ceas elvețian, dar am în plus și inteligența unui ființe umane. Mă poți folosi ca să câștigi sau ca să te ruinezi – mie nu-mi pasă câtuși de puțin. Ia-mă, învață-mă, fii ferm cu mine și o să-ți pun toată lumea la picioare. Fii moale cu mine și am să te distrug.

Cine sunt eu? Sunt o deprindere.

– ANONIM

A avea o strategie clară este un lucru; a implementa şi a aplica o strategie, a o duce la bun sfârşit, a executa este cu totul altceva. De fapt, majoritatea liderilor ar fi de acord că ar prefera să aibă o strategie modestă, dublată de o îndeplinire superbă a obiectivelor decât o strategie superbă şi o finalizare modestă. Cei care finalizează au întotdeauna un as în mânecă. Aşa cum spunea Louis V. Gerstner, Jr.: „Toate marile companii din lume îşi *depăşesc concurenţii zi de zi în îndeplinirea obiectivelor* pe piaţă, în uzine şi fabrici, în logistică, în situaţia inventarelor – în aproape tot ce fac. Rareori se întâmplă ca marile companii să ocupe o poziţie ierarhică ce îi izolează de lupta aprigă împotriva concurenţilor înverşunaţi."[2]

Există numeroase lucruri care facilitează executarea, dar cercetările noastre xQ demonstrează că într-o organizaţie sunt şase elemente esenţiale care contribuie nemijlocit la ducerea la bun sfârşit a sarcinilor asumate: *claritatea*, *devotamentul*, *traducerea*, *sprijinul*, *sinergia* şi *răspunderea*. Concluzia cercetărilor arată că eşecurile care survin la nivelul finalizării se produc în mod tipic la nivelul unuia sau mai multor elemente din cele enumerate mai sus. Noi le-am denumit *decalaje în îndeplinirea obiectivelor*:

- Claritate – oamenii nu ştiu exact care sunt ţelurile sau priorităţile echipei sau organizaţiei din care fac parte;
- Devotament – oamenii nu aspiră să îndeplinească obiectivele;
- Traducere – oamenii nu ştiu ce au de făcut la nivel individual pentru a ajuta echipa sau organizaţia să îşi îndeplinească obiectivele;
- Sprijin – oamenii nu au la dispoziţie structurile, sistemele sau libertatea care să le permită să lucreze bine;
- Sinergie – oamenii nu se înţeleg bine sau nu colaborează bine;
- Răspundere – de regulă, oamenii nu vor ca la serviciu colegii lor să fie traşi la răspundere pentru modul în care lucrează.

O mare parte din ceea ce numim management constă în a împiedica oamenii să lucreze.

PETER DRUCKER

Tabelul următor (cu numărul 6) ilustrează cele şase decalaje în îndeplinirea obiectivelor şi oferă o explicaţie mult simplificată a modului în care mentalitatea Epocii Industriale, bazată pe ideea de a controla literalmente, provoacă aceste decalaje, indicând felul în care modelul Profesionistului Cunoaşterii/persoanei integrale, reprezentat de a 8-a Deprindere, poate duce la depăşirea acestor decalaje.

DECALAJE ÎN ÎNDEPLINIREA OBIECTIVELOR	CAUZĂ PROVOCATĂ DE EPOCA INDUSTRIALĂ	PROFESIONISTUL CUNOAȘTERII ȘI SOLUȚIA
Claritate	Anunțare	Identificare și/sau implicare
Devotament	Vânzare	Persoană integrală în slujbă integrală
Traducere	Fișa postului	Alinierea obiectivelor pentru obținerea de rezultate
Sprijin	Morcov + Băț (oamenii ca o cheltuială)	Alinierea Structurilor și a Culturii
Sinergie	„Cooperații"	Comunicare tipică celei de-a Treia Alternative
Răspundere	Evaluare a randamentului în muncă prin tehnica sandvișului	Tragere la răspundere frecventă, deschisă, reciprocă; Registru Echilibrat

Tabelul 6

1. **Claritate:** Abordarea muncitorului manual/a Epocii Industriale este de a anunța pur și simplu care sunt misiunea, viziunea, valorile și obiectivele prioritare. Așa cum am arătat deja, aceste obiective sunt adesea stabilite în urma implicării persoanelor din fruntea ierarhiei unei companii în ședințe de elaborare a declarației misiunii companiei organizate cât mai departe de compania-mamă, urmate de întoarcerea acestor persoane la „cartierul general" și anunțarea pe un ton blând a tuturor deciziilor strategice care vor ghida toate celelalte decizii luate la nivelul organizației. În timp, aceste declarații de misiune nu devin altceva decât simple anunțuri ale ofițerului de Relații Publice, pur și simplu din cauza faptului că nu există nici un fel de implicare; ca atare, nu va exista nici o identificare a angajatului cu obiectivele urmărite, care reprezintă în sine esența Epocii Profesionistului Cunoașterii. Să nu uităm că identificarea înseamnă o autoritate morală personală derivată din implicarea într-o relație cu o persoană pe care o admiri, nu neapărat din implicarea în deciziile strategice ale companiei.

2. **Devotament:** Abordarea pe care Epoca Industrială o propune pentru cultivarea devotamentului este de a vinde – comunică în mod constant și frecvent, explică și încearcă să-ți convingi clienții. Vinde, vinde, vinde! Însă datele furnizate de cercetările pe care le-am realizat arată că numai una din cinci persoane are un devotament profund față de obiectivele prioritare ale echipei de lucru sau ale organizației din care face parte. Abordarea tipică Celei de-a 8-a Deprinderi în Epoca Profesionistului Cunoașterii este de a plasa o persoană integrală într-un post Integral, cu trup și suflet – corp, minte, inimă și spirit. Plătește-mă echitabil, tratează-mă amabil și cu

respect, foloseşte-mi mintea în mod creativ într-o muncă în care pot avea un randament ridicat şi de o manieră care respectă întrutotul principiile mele. Aceasta nu se referă neapărat la ceea ce am denumit Marea Teorie a Motivaţiei Umane de tipul Măgarului, conform căreia nu trebuie decât să arunci cu bani la angajaţi. De fapt, studiile efectuate au arătat că atunci când optezi pentru o abordare de tipul Profesionistului Cunoaşterii, angajaţii consideră că salariul ocupă locul patru în ordinea priorităţilor, după încredere, respect şi mândrie. De ce? Pentru că atunci când angajaţii simt o satisfacţie intrinsecă în munca lor, factorii extrinseci, sau externi, sunt mai puţin importanţi. Când însă nu există o satisfacţie extrinsecă faţă de munca depusă, atunci banii devin factorul cel mai important. De ce? Pentru că banii îţi pot cumpăra şi alte satisfacţii decât cele profesionale. Abordarea Celei de-a 8-a Deprinderi, cu teza sa privind persoana integrală, descătuşează motivaţia *internă*.

Decalajele de executare privind claritatea şi devotamentul constituie sursa primară a problemelor legate de folosirea judicioasă a timpului. Motivul este simplu – este vorba despre modul în care angajaţii definesc obiectivele prioritare, împreună cu misiunea şi valorile şi care va guverna luarea aproape oricărei decizii. Prin urmare, atunci când există o lipsă de claritate şi devotament, lucrurile realmente importante pentru companie sunt învăluite de un nor de confuzie. Rezultatul final va fi că urgenţa unui obiectiv va deveni automat şi o definiţie a importanţei lui. Ceea ce este popular, presant, proxim şi, eventual, plăcut – cu alte cuvinte, ceea ce este urgent – devine important. Drept rezultat, toată lumea va ghici în cafea, va face politică şi îşi va linguşi superiorii. Apoi vălul confuziei acoperă întreaga organizaţie din toate părţile. Aşadar, până când angajaţii nu vor înţelege cu claritate şi nu vor simţi devotament faţă de misiunea, viziunea şi valorile organizaţiei, nici o modalitate de folosire inteligentă a timpului disponibil nu va avea un impact notabil, decât eventual în viaţa personală a angajaţilor. Aşa cum spunea odată Charles Hummel:

> Sarcina importantă nu terbuie decât foarte rar îndeplinită astăzi, sau săptămâna aceasta... Dar sarcina urgentă ne obligă să acţionăm imediat... Atracţia momentană a acestor sarcini pare irezistibilă şi importantă, ele devorându-ne toată energia. Dar într-o perspectivă temporală mai amplă, proeminenţa lor înşelătoare păleşte; cu o senzaţie de adâncă neputinţă şi regrete pentru ceea ce am pierdut, ne amintim de sarcina importantă pe care am împins-o deoparte. Ne dăm seama că am devenit sclavi sub tirania urgentului.[3]

3. **Traducere.** Abordarea Epocii Industriale este omniprezenta fişă a postului. În Epoca Profesionistului Cunoaşterii, dvs. aliniaţi slujbele angajaţilor la vocile lor (talente şi pasiuni), iar slujbele lor se află în relaţie directă cu îndeplinirea obiectivelor prioritare ale echipei sau ale organizaţiei.

4. **Sprijin.** Din multe puncte de vedere, sprijinul reprezintă decalajul cel mai dificil de rezolvat al executării, deoarece el vă obligă să îndepărtați toate barierele structurale, sistemice și culturale disfuncționale despre care am discutat pe tot cuprinsul cărții. Aceste structuri și sisteme de sprijin sau de împiedicare – recrutarea, selectarea, instruirea și perfecționarea angajaților, recompensarea lor, comunicarea cu ei, informarea și răsplătirea lor etc. – sunt exact sursa din care numeroși oameni își capătă sentimentul de siguranță și previzibilitate atât de important în viața lor activă. Dacă nu există o implicare reală în luarea deciziilor strategice, îndeosebi în ceea ce privește prioritățile valorice și cele vizibile, nu veți reuși să cultivați o legătură emoțională, încredere și motivație internă care să alinieze structuri și sisteme adânc înrădăcinate.

   În Epoca Industrială, angajații sunt o cheltuială în plus, iar lucrurile, de pildă echipamentele și tehnologia, reprezintă o investiție. Să zăbovim puțin asupra acestui aspect: oamenii... doar o cheltuială; lucrurile... o investiție! Ceva inimaginabil. Adoptând abordarea Celei de-a 8-a Deprinderi, specifică Profesionistului Cunoașterii, angajații se pot implica în elaborarea unui instrument de o importanță excepțională, un Registru vizual, larg accesibil, în timp real, care să țină evidența atât a capacității, cât și a rezultatelor obținute și să reflecte cât de bine sunt aliniate sistemele și structurile, pentru a permite îndeplinirea obiectivelor.

5. **Sinergie.** Abordarea Epocii Industriale este în cel mai bun caz un compromis și în cel mai rău caz, o rezolvare câștig-pierdere sau pierdere-câștig. Sinergia dn Epoca Profesionistului Cunoașterii permite crearea celei de-a Treia Alternative. Este vorba de un gen de comunicare specific Celei de-a 8-a Deprinderi, în care vocile oamenilor sunt aliniate cu vocea organizației, astfel încât vocile diferitelor echipe sau departamente se unesc într-un cor armonios.

6. **Răspundere.** Practicile specifice Epocii Industriale, respectiv motivația „morcov și băț" și evalurea randamentului prin „tehnica sandvisului" sunt înlocuite de răspunderea reciprocă și de schimbul liber de informații pe tema obiectivelor prioritare pe care toată lumea le înțelege și conștientizează. Situația poate fi asemănată cu ceea ce se întâmplă pe un stadion de fotbal sau de baseball, unde tabela de scor afișează informațiile privind desfășurarea partidei, pentru ca toată lumea să știe exact ce se întâmplă pe teren.

PUNCTUL DULCE

Ajunşi în acest punct, să privim puţin în urmă. La începutul cărţii, am sugerat ideea că fiecare om alege unul din cele două drumuri posibile în viaţă – unul este drumul bătătorit care duce spre mediocritate, iar celălalt este drumul spre măreţie. Am explorat modul în care cărarea spre mediocritate încorsetează potenţialul uman, iar cărarea spre măreţie descătuşează şi împlineşte potenţialul uman. Cea de-a 8-a Deprindere reprezintă drumul spre măreţie, iar măreţia constă în A-ţi Găsi Vocea şi în A le Inspira Celor din Jur Dorinţa de A-şi Găsi Vocea.

Împreună am analizat ce putem înţelege sub denumirea de măreţie: măreţie *personală*, măreţie *a conducerii* şi măreţie *organizaţională*.*

Măreţia personală este identificată în virtutea descoperirii celor trei daruri pe care ie-am primit atunci când ne-am născut – puterea de a alege, principiile şi cele patru tipuri de inteligenţă umană. Când dezvoltăm aceste daruri şi inteligenţe, cultivăm un caracter minunat, plin de viziuni, disciplină şi pasiune care este ghidată de conştiinţă – care la rândul ei este simultan curajoasă şi politicoasă. Acest tip de caracter este folosit pentru a aduce contribuţii semnificative, care nu au doar menirea de a sluji umanitatea, ci ating „cel dintâi" obiectiv şi sunt focalizate asupra lui. Aş da unui astfel de caracter numele de *măreţie primară*, în timp ce măreţia secundară ar include noţiuni precum talent, reputaţie, prestigiu, avere şi recunoaştere din partea semenilor.

Măreţia conducerii este atinsă de persoanele care, indiferent de poziţia lor ierarhică, aleg să-i inspire pe cei din jur să-şi găsească vocea. Aceasta se realizează prin asumarea şi identificarea deplină cu cele 4 Roluri ale Conducerii.

Măreţia organizaţională este atinsă când organizaţia se confruntă cu dificultatea supremă a transpunerii roiurilor conducerii şi a activităţii profesionale (inclusiv a misiunii, viziunii şi a valorilor) în principiile executării sarcinilor de serviciu într-o organizaţie – claritate, devotament, traducere, sprijin, sinergie şi răspundere. Aceste principii sunt totodată universale, eterne, evidente – pentru organizaţii.

DIAGRAMA PREZENTATĂ ÎN CONTINUARE sintetizează relaţia dintre măreţia personală, măreţia conducerii şi măreţia organizaţiei. Organizaţiile care se autoguvernează şi autodisciplinează conform deziderateior tuturor aceste trei forme de măreţie ating ceea ce s-ar putea numi *punctul dulce*. Punctul dulce reprezintă zona de intersecţie a celor trei cercuri. Acesta este punctul în care se regăseşte cea mai fericită expresie a puterii şi a potenţialului. La jocul de tenis, când loviţi cu o rachetă în „punctul dulce," sau la golf, când crosa intră în contact cu mingea albă în acest punct, simţiţi imediat că aţi lovit bine. Este o senzaţie extraordinară! Timp de o fracţiune de secundă, aveţi o senzaţie de bine deşi,

---

* Pentru informaţii suplimentare referitoare la obţinerea unui randament superior în mod constant prin intermediul dezvoltării tuturor celor trei forme de măreţie, vezi Anexa 8.

practic, ea este greu de descris. Fără un efort mai mare decât de obicei, contactul mingii cu acest punct eliberează o forță superioară, care face ca mingea să fie trimisă mai rapid sau mai sus decât vă așteptați. Această paralelă este un alt mod de a discuta despre forța care se eliberează atunci când o persoană, o echipă sau o organizație își „Găsește Vocea."

Figura 14.3

CELE PATRU DISCIPLINE ALE ÎNDEPLINIRII OBIECTIVELOR (4DX)

Există patru discipline care, dacă sunt aplicate în practică în mod constant, pot anula efectele acestor decalaje în îndeplinirea obiectivelor companiei, îmbunătățind considerabil abilitatea echipelor și organizațiilor de a-și concentra eforturile și de a-și soluționa prioritățile cele mai importante. Le-am denumit ***Cele 4 Discipline ale Îndeplinirii Obiectivelor***. Desigur, există o sumedenie de factori care influențează îndeplinirea obiectivelor. Totuși, cercetările efectuate ne-au arătat că aceste patru discipline reprezintă 20% din activitățile care produc 80% din rezultate, deoarece ele vizează executarea consecventă a priorităților esențiale cu un randament excelent. Veți observa că aceste patru discipline se află în rezonanță cu cele trei zone ale măreției și decurg din ele. Ele constituie Punctul Dulce (a se vedea punctul 4DX din centrul diagramei), respectiv punctul de contact în care se eliberează forța, nucleul de energie al practicilor care vor

putea fi imediat folosite de o echipă sau organizaţie pentru a obţine în mod consecvent rezultate.

Vă prezentăm în continuare sintetic cele patru discipline (4DX):

Disciplina 1: Concentraţi-vă asupra a ceea ce este Extraordinar de Important

Există un principiu de bază pe care foarte multă lume îl ignoră sau refuză să îl înţeleagă, şi el se referă la selectarea priorităţilor într-o organizaţie: **Angajaţii au o înclinaţie naturală de a-şi concentra atenţia asupra unui singur lucru (sau, în cel mai bun caz, asupra câtorva lucruri), în cazul în care este vorba de obţinerea unui randament excelent.**

Să presupuem că şansele îndeplinirii unui obiectiv cu un randament excelent sunt de 80%. Dacă adăugăm la acest obiectiv un alt obiectiv, cercetările demonstrează că şansele de a îndeplini ambele obiective scad la 64%. Dacă la acestea se mai adaugă şi alte obiective, probabilitatea atingerii lor scade considerabil. Când „jonglăm" cu cinci obiective simultan, de pildă, şansa de a obţine rezultate excelente în fiecare din cele cinci cazuri este de numai 33%.

Această evoluţie a proporţiei arată clar că trebuie să ne concentrăm atenţia şi forţele doar asupra câtorva obiective pe care le considerăm a fi esenţiale.

Unele obiective sunt în mod evident mai importante decât altele. Trebuie să învăţăm să distingem ceea ce este „(doar) important" de ceea ce este „extraordinar de important." Un ţel considerat „extraordinar de important" poate atrage după sine consecinţe decisive. Neîmplinirea unor astfel de obiective poate face ca toate celelalte realizări să fie lipsite de substanţă.

Să ne gândim la situaţia unui controlor de trafic aerian. În fiecare moment, în aer se află sute de aeronave, fiecare dintre acestea fiind importantă – în special dacă ne aflăm şi noi într-una din ele! Însă controlorul nu îşi poate concentra atenţia asupra tuturor avioanelor în acelaşi timp. Slujba lui este să procedeze în aşa fel încât să permită *aterizarea succesivă, a fiecărui avion*, în condiţii de siguranţă totală. Fiecare organizaţie se află într-o situaţie asemănătoare. Puţine organizaţii îşi pot permite luxul „atenţiei distributive"; unele obiective pur şi simplu **trebuie** „aterizate" chiar în acest moment.

Deci cum putem şti care dintre obiectivele spre care ţintim sunt „extraordinar de importante" şi ne vor ajuta în cea mai mare măsură să ne ducem la bun sfârşit planul strategic? Uneori, răspunsul la această întrebare este imediat clar şi evident. Alteori, este nevoie de o analiză atentă. Ecranul Importanţei este un instrument preţios de planificare strategică, care vă permite să vă ordonaţi obiectivele în funcţie de importanţă şi prioritate, raportându-le la criterii de natură economică, strategică şi care privesc interesele acţionarilor. Cu alte cuvinte, el vă va ajuta să evaluaţi care dintre obiectivele potenţiale aduc cele mai mari avantaje de natură economică, strategică şi care privesc interesele acţionarilor. Poate veţi decide şi dvs. să utilizaţi Ecranul Importanţei pentru a determina ţelurile prioritare. Aceasta este cea mai avansată şi mai eficientă metodă de *găsire a căii optime de urmat*.

ECRANUL IMPORTANȚEI				
Instrucțiuni	**Ecranul acționarului**	**Ecranul strategic**	**Ecranul economic**	
1. Faceți o listă cu obiectivele potențiale ale echipei dvs. 2. Pentru fiecare ecran, evaluați pe o scară de la -1 la 4, în care: ***4=IMPACT POZITIV PUTERNIC*** ***0= NICI UN IMPACT*** ***-1 =IMPACT NEGATIV*** 3. Faceți totalul scorului obținut 4. Verificați-vă intuiția. „Suntem oare suficient de realiști?" 5. După ce ați realizat totalul și v-ați verificat intuiția, bifați în dreptul obiectivelor care sunt cele mai importante	SCARĂ –1 LA 4 ***Criteriile acționarilor de luat în considerație:*** • Mărește loialitatea clienților • Descătușează pasiunea și energia angajaților noștri • Are un impact favorabil asupra furnizorilor/ vânzătorilor, partenerilor, investitorilor • Alte criterii ale acționarilor	SCARĂ –1 LA 4 ***Criterii strategice de luat în considerație:*** • Susține direct obiectivele organizației • Potențează competențele esențiale • Mărește forța pe piață • Mărește avantajul concurențial • Alte criterii strategice	SCARĂ –1 LA 4 ***Criterii economice de luat în considerație:*** • Crește veniturile • Reduce costurile • Îmbunătățește circulația banilor • Îmbunătățește profitabilitatea • Alte criterii economice	
Obiective Potențiale				**SCOR TOTAL**

Figura 14.4

Ecranul Acționarului. Care sunt cele mai importante lucruri pe care ar trebui să le faceți pentru a satisface nevoile acționarilor? Clienții, angajații, furnizorii și alte persoane au fiecare un interes în aceste obiective. Gândiți-vă la modul în care obiectivele potențiale:

- măresc loialitatea clienților
- descătușează pasiunea și energia angajaților dvs.
- are un impact favorabil asupra furnizorilor, vânzătorilor, partenerilor de afaceri și investitorilor.

Ecranul Strategic. Gândiți-vă la modul în care obiectivele potențiale influențează strategia organizației, inclusiv dacă obiectivele:

- susțin în mod direct misiunea sau scopul organizației
- potențează competențele esențiale
- măresc forța pe piață
- măresc avantajul concurențial.

Încercaţi să găsiţi răspunsul la întrebarea: care este cel mai util lucru pe care l-am putea face pentru a pune în aplicare strategia noastră?

Ecranul Economic. Un obiectiv extraordinar de important trebuie să contribuie la bunăstarea generală a organizaţiei într-un mod direct sau indirect. Încercaţi să răspundeţi la întrebarea: dintre toate obiectivele noastre potenţiale, care sunt cele câteva care v-ar aduce cele mai mari venituri economice? Veţi lua în consideraţie:

- Creşterea veniturilor
- Reducerea costurilor
- Îmbunătăţirea circulaţiei banilor
- Profitabilitatea

Chiar şi în cazul unei organizaţii non-profit, bunăstarea economică are o importanţă crucială, deoarece fiecare organizaţie trebuie să aibă o circulaţie a banilor pentru a supravieţui.

ANALIZAREA OBIECTIVELOR conform criteriilor strategice, economice şi care privesc interesele acţionarilor duce la găsirea răspunsului la întrebarea „de ce," care stă în spatele fiecărui obiectiv spre care ţinteşte organizaţia.

În opinia mea, un plan strategic rămâne vag şi fără substanţă dacă nu este divizat în două sau trei priorităţi de „maximă importanţă" sau obiective „extraordinar de importante" (OEI). În identificarea acestor obiective cruciale, trebuie implicaţi acţionarii de la toate nivelurile organizaţiei, pentru ca angajamentul lor să fie ferm şi pentru ca ei să poată înţelege raţiunea fiecărei decizii în favoarea unuia sau altuia dintre obiective.

Pentru a obţine rezultate excelente, trebuie să vă concentraţi asupra câtorva obiective extraordinar de importante şi să le daţi deoparte pe cele care sunt „doar" importante. Întrucât fiinţei umane au înclinaţia de a atinge un randament excelent numai atunci când se ocupă de câte un singur lucru (sau în cel mai fericit caz, doar câteva lucruri), trebuie să învăţăm să ne limităm sfera focalizării. Ca să nu ne ferim de superlative, putem afirma că realitatea ne demonstrează şi ea că mult prea mulţi dintre noi încearcă să facă mult prea multe lucruri. La fel cum procedează controlorii de trafic aerian, trebuie să învăţăm să ne limităm atenţia la aterizarea unui singur avion – să facem mai puţine lucruri, dar excelent, decât multe lucruri şi cu rezultate mediocre.

Pentru a exersa această disciplină, va trebui să clarificaţi care sunt cele două sau trei obiective „extraordinar de importante" ale echipei dvs. şi să le analizaţi cu maximă precauţie, verificând dacă ele sunt aliniate celor mai importante priorităţi ale organizaţiei.

FILM: *Nu este doar important, este EXTRAORDINAR de important!*

Pentru a ilustra nevoia fundamentală de a nu ne concentra atenţia asupra prea multor lucruri, vă invit să urmăriţi un scurtmetraj, intitulat *Nu este doar important, este EXTRAORDINAR de important!* Acest film se bazează pe o serie de interviuri reale pe care le-am realizat cu clienţii noştri, nu cu actori. El descrie neconcordanţele şi lipsa de claritate a obiectivelor care caracterizează majoritatea organizaţiilor. Deşi această realitate este prezentată în notă umoristică, ea ilustrează problemele de focalizare şi de îndeplinire (executare) a obiectivelor cu care se confruntă cele mai multe organizaţii. Introduceţi DVD-ul în DVD player-ul dvs. şi veţi vedea că veţi putea recunoaşte şi dvs. unele aspecte din organizaţia în care vă desfăşuraţi activitatea.

Disciplina 2: Creaţi un Registru Bine Elaborat

Un Registru vă permite să verificaţi adevărul unui principiu de bază: **Oamenii joacă altfel atunci când există o tabelă pe care se afişează scorul.**

Aţi urmărit vreodată un meci disputat pe stradă sau în curtea şcolii – fotbal, baschet sau hochei – în care jucătorii nu ţineau scorul? În astfel de situaţii, jucătorii tind să facă orice au chef să facă, se mai opresc din când în când să-şi spună câte un banc, se mai iau la harţă – de obicei jocul nu are continuitate, iar jucătorii nu sunt prea concentraţi. Dar atunci când încep să ţină scorul, totul se schimbă. Jocul creşte în intensitate. Apar grămezile şi îmbrâncelile. Încep improvizaţiile. Jucătorii se adaptează rapid la orice situaţie nouă care apare în desfăşurarea jocului, iar viteza şi ritmul cresc spectaculos.

Acelaşi lucru se întâmplă şi la locul de muncă. În absenţa unor criterii extrem de clare care permit cuantificarea succesului, angajaţii nu sunt niciodată siguri care este de fapt obiectivul pe care trebuie să îl îndeplinească. Fără aceste criterii de măsurare, acelaşi obiectiv este înţeles de o sută de oameni diferiţi într-o sută de moduri diferite. În consecinţă, membrii echipei se pot implica în activităţi care sunt urgente, dar nu foarte importante. Ei lucrează într-un ritm nesigur, ezitant, fără a avea o motivaţie clară.

Acesta este motivul pentru care este atât de important să aveţi un Registru larg accesibil, bine elaborat şi vizibil pentru planul dvs. strategic şi obiectivele cruciale pe care vi le-aţi propus. Majoritatea colectivelor de muncă nu dispun de criterii clare după care succesul poate fi măsurat, lor lipsindu-le şi orice alte metode de a-şi verifica eficienţa în atingerea obiectivelor prioritare.

Studiile xQ ne arată că numai aproximativ unul din trei angajaţi afirmă că au la dispoziţie metode clare şi precise de a-şi cuantifica progresul sau succesul înregistrat în îndeplinirea unui obiectiv prioritar. Şi doar trei din zece sunt de părere că recompensele sau penalizările au vreo influenţă asupra randamentului în muncă sau în îndeplinirea obiectivelor cuantificabile. Evident, există foarte puţini angajaţi care beneficiază de sistemul de feedback de care au nevoie pentru a-şi îndeplini cu precizie obiectivele urmărite.

Să ne gândim puţin la extraordinara forţă motivaţională a unui astfel de Registru. El reprezintă o imagine ineluctabilă a *realităţii*. Succesul strategic depinde de el. Planurile trebuie să fie concepute în funcţie de acest Registru. Timpul alocat fiecărei operaţiuni trebuie stabilit în funcţie de el. Dacă el nu conţine datele scontate, toate strategiile şi planurile dvs. sunt simple abstracţiuni. Va trebui aşadar să puneţi la punct un astfel de Registru, pe care să-l ţineţi mereu la zi. Aceasta este cea mai avansată şi eficientă metodă de combinare a *găsirii căii optime de urmat* cu *alinierea*.

CUM SE POATE ÎNTOCMI UN REGISTRU BINE ELABORAT?

Prin intermediul implicării şi al sinergiei (*modelarea* celor 7 Deprinderi), identificaţi măsurile-cheie pentru îndeplinirea obiectivelor organizaţiei sau echipei dvs. şi elaboraţi o reprezentare vizuală a lor. Registrul va trebui să indice în mod absolut clar trei lucruri: *De la ce? Până la ce? Până când?*

1. Faceţi o listă cu cele mai importante priorităţi, sau cu „obiectivele extraordinar de importante" – cele pe care echipa dvs. trebuie neapărat să le îndeplinească.

2. Creaţi un registru pentru fiecare dintre aceste priorităţi, care să cuprindă următoarele elemente:
   - Rezultatul curent (unde ne aflăm în prezent)
   - Rezultatul ţintă (unde trebuie să ajungem)
   - Termenul limită (până când)

   Registrul poate avea forma unui grafic, unei linii care indică tendinţa, a unei hărţi sau a unei diagrame Gantt. Sau poate semăna cu un termometru, cu un ecran de afişare a kilometrajului sau cu o scară cartografică. Decizia vă aparţine – dar nu uitaţi că registrul va trebui să fie vizibil, dinamic şi accesibil. Amintiţi-vă totodată că întrucât scopurile determină mijloacele folosite, aţi putea include în Registru criterii de cuantificare care să se bazeze pe valorile principiale ale echipei.

3. Puneţi Registrul la vedere şi cereţi-le angajaţilor să îl consulte în fiecare zi sau în fiecare săptămână, după cum credeţi de cuviinţă. Întâlniţi-vă cu el ca să discutaţi despre el şi rezolvaţi problemele care pot apărea pe parcurs.
   Toţi membrii echipei trebuie să poată vedea Registrul şi să vadă orice schimbare, clipă de clipă, zi de zi sau săptămână de săptămână. Angajaţii trebuie să discute mereu despre el, de fapt nu trebuie să uite de el nicio clipă. Registrul afişat are efectul unei tabele pe care se ţine scorul într-un meci de fotbal în curtea şcolii. Dintr-o dată, tempoul jocului se schimbă. Oamenii lucrează mai repede, se schimbă conversaţiile, oamenii se adaptează repede la chestiuni noi. Şi se ajunge la poarta adversă (obiectiv) cu mai multă viteză şi precizie.

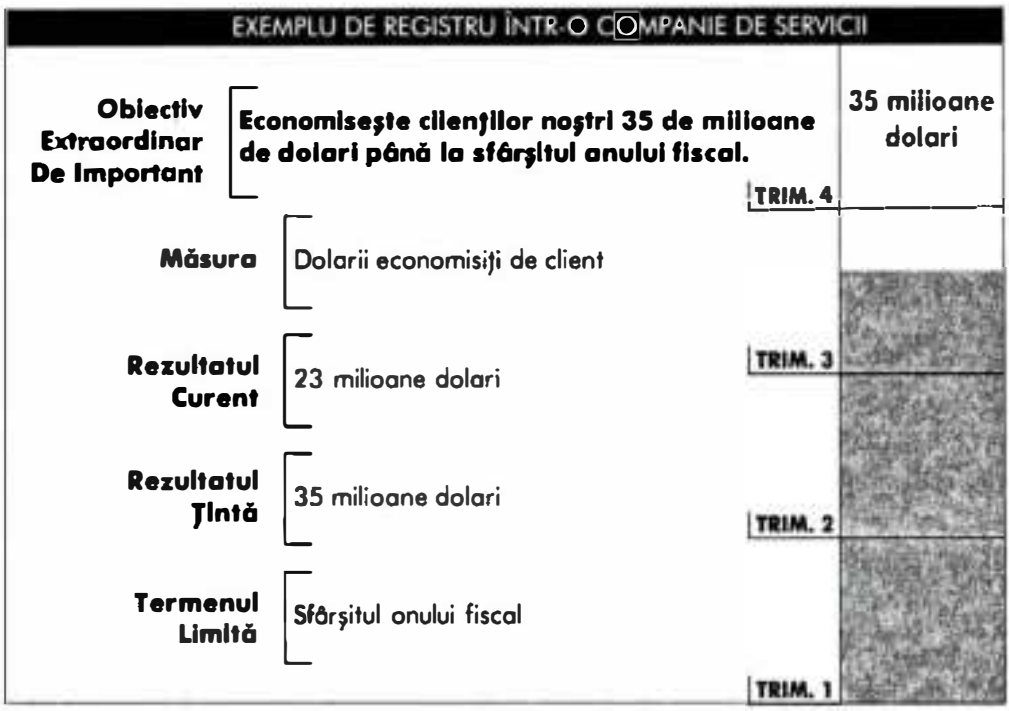


Figura 14.5

Disciplina 3: Transpuneți Obiectivele Conceptualizate în Acțiuni Specifice

A stabili un nou obiectiv sau o nouă strategie este un lucru. A transforma obiectivul sau strategia în acțiune, a le transpune în noi comportamente și activități la toate nivelurile, inclusiv în linia întâi, este cu totul altceva. Între strategia declarată și strategia reală există o diferență ca de la cer la pământ. Strategia declarată este cea care este comunicată; strategia reală este ceea ce oamenii fac zi de zi. Pentru a îndeplini obiective pe care nu le-ați mai îndeplinit niciodată până acum, este nevoie să începeți să faceți lucruri pe care nu le-ați mai făcut niciodată până acum. Doar pentru că liderii știu, să zicem, care sunt obiectivele ce trebuie realizate nu înseamnă că și oamenii din prima linie, adică aceia care într-adevăr fac lucrurile să se întâmple, știu ce au de făcut. Obiectivele nu vor fi îndeplinite până când fiecare membru al echipei nu știe exact *ce are de făcut*. În ultimă analiză, prima linie produce rezultatele finale. Oamenii din prima linie sunt profesioniștii creativi ai cunoașterii. Conducerea, vă amintiți, este o alegere, nu o poziție ierarhică; ea poate fi repartizată pretutindeni – la toate nivelurile organizației. De asemenea, vă amintiți că nu îi puteți trage pe angajați la răspundere pentru rezultatele obținute dacă le supravegheați metodele. Într-o astfel de situație, *dvs.* deveniți răspunzător, deoarece rezultatele și regulile înlocuiesc judecata, creativitatea și responsabilitatea umană.

Pentru a exersa această disciplină, echipa dvs. trebuie să devină creativă, trebuie să identifice comportamente *noi* și *mai eficiente* necesare pentru îndeplinirea obiectivelor, după care va trebui să transforme aceste comportamente în sarcini zilnice și săptămânale la toate nivelele organizației. Aceasta este cea mai avansată și eficientă metodă de *împuternicire* a angajaților.

Disciplina 4: Faceţi în Aşa Fel Încât Angajaţii să se Considere Unul pe Altul Răspunzător de Rezultatele Obţinute – Tot Timpul

În cele mai eficiente echipe, angajaţii se întâlnesc frecvent – lunar, săptămânal sau chiar zilnic – pentru a analiza modul în care îşi respectă angajamentele, a examina Registrul în care sunt trecute rezultatele obţinute, a rezolva diverse chestiuni şi a hotărî cum să se sprijine reciproc. Dacă angajaţii nu se vor considera unul pe altul răspunzător de rezultatele obţinute – *absolut tot timpul* – atunci întregul proces „moare" din start. Primarul Rudolph Giuliani, care are reputaţia de a fi contribuit esenţial la renaşterea oraşului New York, avea obiceiul de a organiza în fiecare zi „şedinţe de dimineaţă," la care participa întreg personalul din subordinea sa. Scopul său era de a verifica absolut în fiecare zi a săptămânii progresul înregistrat de fiecare membru al echipei sale în îndeplinirea obiectivelor-cheie. Reînnoirea angajamentelor la intervale mai mari decât o săptămână face ca echipa să-şi piardă concentrarea şi să „şchioapete."

Prin urmare, o echipă care îşi acordă sieşi puteri şi libertăţi sporite îşi va înnoi şi reînnoi angajamentele, concentrarea atenţiei şi a eforturilor în şedinţe frecvente de reasumare a responsabilităţii. Aceste şedinţe *nu se aseamănă* câtuşi de puţin cu şedinţele tipice de personal, în timpul cărora oamenii discută vrute şi nevrute şi abia aşteaptă ca şedinţa să se termine ca să se poată întoarce la lucru. Scopul unei şedinţe eficiente de responsabilizare este de a avansa pe drumul atingerii obiectivelor.

Şedinţele eficiente de responsabilizare au trei practici caracteristice esenţiale:

- Rapoarte de Triere
- Găsirea celei de-a Treia Alternative
- Eliberarea Căii

Rapoarte de Triere. În sala de urgenţe a spitalelor pot fi văzute frecvent afişe mari pe care apar texte de genul: PACIENŢII SUNT TRATAŢI ÎN ORDINEA GRAVITĂŢII STĂRII LOR, NU ÎN ORDINEA SOSIRII. Personalul medical realizează o examinare denumită „triere," în timpul căreia pacienţii sunt selectaţi şi trataţi în funcţie de gravitatea stării fiecăruia la intrarea în spital. Aceasta constituie explicaţia faptului că trebuie să aşteptaţi, de pildă, ca mâna sau braţul fracturat să vă fie pus în ghips, pentru ca doctorii să se ocupe mai întâi de o persoană rănită la cap, chiar dacă dvs. aţi ajuns în spital înainte.

La prezentarea rapoartelor de triere, fiecare angajat se referă foarte pe scurt la cele câteva chestiuni vitale, lăsându-le pe cele mai puţin importante să fie luate în discuţie la o altă dată. Participanţii se concentrează asupra rezultatelor esenţiale, a problemelor majore şi chestiunilor care impun o intervenţie imediată. Aceasta nu înseamnă că se vor dezbate numai chestiuni „urgente," ci că se vor discuta numai lucruri „importante," chiar dacă unele dintre ele nu sunt „urgente." Tabelul prezentat în continuare relevă contrastul dintre o şedinţă tipică de personal şi o şedinţă eficientă de responsabilizare:

ŞEDINŢE EFICIENTE DE RESPONSABILIZARE	ŞEDINŢE TIPICE DE PERSONAL
Expuneri scurte referitoare lo cele câteva chesliuni vitale	„Marşul Morţii" în întreaga solă de şedinţe, unde fiecare se simte dator să ia cuvântul în timp ce nimeni nu îl ascultă
Consultarea registrului	Nici o măsură de cuantificare a succesului
Reacţii	Nici o reacţie
Responsabilizare reciprocă	Doar directorul ore dreptul de a trage la răspundere angoajaţii
Angajaţii discută deschis despre nereuşite şi despre problemele pe care le întâmpină	Angajaţii îşi ascund nereuşitele şi problemele pe care le întâmpină
Sărbătarirea succeselor	Concentrore exclusivă asupra problemelor

Tabelul 7

Găsirea Celei de-a Treia Alternative: Pe durata şedinţelor eficiente de responsabilizare a angajaţilor, există o concentrare intensă asupra modalităţii de realizare a obiectivelor primordiale. Principiul de la care se porneşte este că un obiectiv nou, pe care nu l-am atins niciodată, ne obligă să facem lucruri pe care nu le-am făcut niciodată. Aceasta înseamnă că suntem mereu în căutarea unui comportament nou, mai bun, care ne apropie de obiectivul pe care ni l-am propus. Acesta este motivul pentru care trebuie să găsim „A Treia Alternativă" – denumire generică pentru modalităţile de a acţiona care sunt mai bune decât modalitatea mea sau a ta, dar sunt totodată şi cel mai bun produs al gândirii *noastre* comune. Nu trebuie uitat că sinergia poate fi obţinută prin respectul deplin faţă de diversitate sau diferenţe de opinie – adică faţă de diferenţele de opinie exprimate de fiecare persoană în contextul *unităţii* misiunii, valorilor, viziunii şi OEI.

În şedinţe de acest gen, veţi asista la numeroase momente de brainstorming, care reprezintă timpul alocat dialogului creativ. Tabelul următor ilustrează contrastul dintre şedinţa tipică de personal şi şedinţa eficientă de responsabilizare:

ŞEDINŢE EFICIENTE DE RESPONSABILIZARE	ŞEDINŢE TIPICE DE PERSONAL
Soluţionore energică, sinergică a problemelor	Multă vorbăraie nesusţinută de acţiune
Se ajunge la idei noi, mai bune (1 + 1 =3, 10, 100 sau mai mult)	Nu există timp sau un cadru adecvat pentru dialoguri creative; consens forţot şi compromisuri
Înţelepciuneo grupului	„Geniul solitar"

Tabelul 8

Eliberarea căii: În mare măsură, a conduce eficient înseamnă a elibera de obstacole drumul ales şi a alinia obiectivele sau sistemele în aşa fel încât cei din jur să-şi poată realiza ţelurile. Într-un proces real de tip „acord câştig-câştig," managerul încearcă să elimine barierele, să facă acele lucruri pe care numai el sau ea le poate face, pentru a da posibilitatea angajatului să-şi realizeze sarcinile de serviciu. Desigur, nu numai managerul trebuie să elimine obstacolele pentru alţii. Este datoria fiecărui angajat să facă acest lucru.

Astfel, în timpul unei şedinţe eficiente de responsabilizare a personalului, veţi putea auzi întrebări de genul: „Cum pot să elimin obstacolele care îţi dau bătaie de cap?" sau „Cum te putem ajuta să faci lucrul ăsta?" ori afirmaţii de genul: „Mă tot chinuiesc cu problema asta şi am nevoie de ajutor." Tabelul următor prezintă contrastul dintre şedinţa tipică de personal şi şedinţa eficientă de responsabilizare:

ŞEDINŢE EFICIENTE DE RESPONSABILIZARE	ŞEDINŢE TIPICE DE PERSONAL
Cu o întorsătură a condeiului te pot salvo de ore de muncă	Te împotmoleşti din cauzo unor obstacole pe care nu le poţi depăşi singur
Suntem toţi în aceeoşi barcă	Eşti pe cont propriu
Admiţi că ai nevoie de ajulor şi îl ceri	Îţi este teamă să recunoşti că ai nevoie de ajutor

Tabelul 9

Aceasta reprezintă cea mai eficientă metodă de *aliniere*.

INSTITUŢIONALIZAREA ÎNDEPLINIRII OBIECTIVELOR

După cum se poate vedea, cele 4 Discipline reprezintă o metodologie de preluare a ceva care este îndeobşte considerat a fi un factor variabil, caracteristic câtorva mari performeri – îndeplinire consecventă a obiectivelor – şi de transformare a acestuia într-un factor previzibil, asimilabil şi reproductibil. Cercetările pe care le-am realizat şi experienţa acumulată ne-au demonstrat că atunci când aceste patru discipline sunt asimilate de echipe, departamente sau organizaţii, acestea dobândesc o abilitate mult mai mare de a-şi îndeplini obiectivele, iar şi iar.* Executarea (îndeplinirea obiectivelor) devine astfel instituţionalizată şi încetează să mai fie influenţată de noroc sau de influenţa unor persoane-cheie din conducere. Mai mult decât atât, secretul instituţionalizării unei culturi de îndeplinire a obiectivelor îl constituie cuantificarea regulată a îndeplinirii lor.

* Pentru informaţii suplimentare despre modul de instituţionalizare a celor 4 Discipline ale Executării în echipa sau organizaţia dvs., vezi Anexa 5: Implementarea celor 4 Discipline ale Îndeplinirii Obiectivelor.

COEFICIENTUL DE ÎNDEPLINIRE A OBIECTIVELOR (xQ)

Organizaţiile au nevoie de o nouă modalitate de a-şi exprima şi măsura abilitatea colectivă de a se „concentra şi îndeplini obiectivele." Am denumit această modalitate „Coeficientul de Îndeplinire a Obiectivelor" – xQ. La fel cum coeficientul IQ relevă nivelul de inteligenţă, coeficientul evaluator xQ cuantifică „decalajul îndeplinirii obiectivelor" – decalajul existent între stabilirea unui obiectiv şi îndeplinirea lui. Scorul xQ constituie un indicator fundamental al abilităţii unei organizaţii de a-şi atinge cele mai importante obiective. Nu mai este nevoie să aşteptăm la nesfârşit indicatorii economici care să ne spună dacă am avut sau nu succes. Punându-le angajaţilor douăzeci şi şapte de întrebări atent formulate, la care se poate răspunde în jur de cincisprezece minute, obţinem acest indicator fundamental.*

Vă puteţi imagina forţa extraordinară pe care o are realizarea unui test xQ la nivel general, la un interval de trei până la şase luni, test care oferă o imagine precisă a gradului de focalizare şi de îndeplinire a obiectivelor unei organizaţii? El poate fi realizat pe cale oficială sau neoficială. De fapt, cu cât cultura organizaţiei devine mai matură, cu atât se micşorează diferenţa dintre acumularea oficială şi neoficială de informaţii. Apoi, pornind de la datele furnizate de chestionarul xQ, alinierea obiectivelor la nivelul departamentelor şi companiilor va primi un imbold puternic de la angajaţii din prima linie, astfel încât priorităţile strategice cruciale se vor afla mereu în atenţia angajaţilor şi vor fi îndeplinite. Aceasta va proiecta modelul Epocii Profesionistului Cunoaşterii în Epoca Înţelepciunii.**

ÎMI EXPRIM SPERANŢA că acum puteţi înţelege raţiunea faptului că a 8-a Deprindere – Găseşte-ţi Vocea şi Inspiră-le Celor din Jur Dorinţa de A-şi Găsi Vocea – este un alt mod de a spune: „Folosiţi modelul profesionistului cunoaşterii care are puteri şi libertăţi sporite, modelul persoanei integrale. Aplicaţi cele şapte Deprinderi (măreţie personală), cele patru Roluri ale Conducerii (măreţia conducerii) şi cele şase principii de îndeplinire a obiectivelor (măreţia organizaţională) la acest model."

Mergem acum mai departe şi ajungem în punctul de apogeu al celei de-a 8-a Deprinderi: Utilizarea Înţeleaptă a Vocilor Noastre în Slujba Celor din Jur.

---

* Pentru o prezentare mai detaliată a rezultatelor studiului interactiv Harris, efectuat cu 23.000 de angajaţi, manageri şi directori generali care au completat chestionarul xQ, vezi Anexa 6: Rezultatele xQ.

** Dacă sunteţi interesat să completaţi Chestionarul xQ fără taxe, pentru a evalua personal abilitatea echipei sau organizaţiei dvs. de a-şi îndeplini obiectivele, accesaţi adresa www.The8thHabit.com/offers. Veţi primi instrucţiuni despre modul în care veţi face acest test. După finalizarea lui, veţi primi un Raport xQ care sintetizează evaluarea dvs. şi compară scorul obţinut de dvs. cu un scor mediu obţinut de multe mii de repondenţi. Informaţii suplimentare vă vor fi furnizate despre modul în care puteţi măsura randamentul întregii echipe sau organizaţii.

ÎNTREBĂRI ŞI RĂSPUNSURI

Î: Care este diferenţa dintre ceea ce aţi denumit cele 5 elemente ale unui acord eficient de tip câştig-câştig şi cele 4 Discipline ale Îndeplinirii Obiectivelor?

R: La nivelul de bază al principiilor, nu există practic nici o diferenţă. Unica diferenţă este una de ordin semantic (modul în care cuvintele sunt utilizate şi definite), contextul general în care sunt aplicate cele 4 Discipline fiind şi el diferit. Permiteţi-mi să explic mai amănunţit. Cele 5 elemente ale unui acord eficient de tip câştig-câştig sunt următoarele:

1. Rezultatele Dorite
2. Principiile Călăuzitoare
3. Resursele
4. Responsabilizarea
5. Consecinţele

Rezultatele dorite şi *principiile călăuzitoare* sunt prevăzute de primele două discipline ale îndeplinirii obiectivelor – stabilirea OEI (Obiectivele Extraordinar de Importante) şi a unui Registru larg accesibil. Aşa cum am menţionat mai devreme în carte, scopurile şi mijloacele sunt inseparabile; de aceea, obţinerea rezultatelor dorite şi îndeplinirea OEI se pot întreţese, atunci când ele sunt realizate prin modalităţi care se bazează pe principii.

Cel de-al treilea element al unui acord de tip câştig-câştig, *resursele*, figurează implicit în a treia disciplină a îndeplinirii obiectivelor – transpunerea obiectivelor în acţiuni specifice. Al patrulea şi al cincilea element ale unui acord de performanţă câştig-câştig – *responsabilizare* şi *consecinţe* – sunt cuprinse explicit în cea de-a patra disciplină. Vă consideraţi unul pe altul răspunzător de rezultatele obţinute, tot timpul. Deoarece consecinţele constituie rezultatul firesc al responsabilităţii asumate, ele sunt şi incluse implicit în această disciplină.

Marele avantaj al abordării modelului cu cele 4 Discipline privind îndeplinirea obiectivelor şi acordarea de puteri şi libertăţi sporite echipei este că ea a fost inspirată de un studiu al decalajelor existente la nivelul îndeplinirii obiectivelor, o temă care a fost îndelung cercetată de noi, de contextul mai larg în care Epoca Industrială produce aceste decalaje şi de modul în care modelul Epocii Profesionistului Cunoaşterii duce la soluţionarea acestor decalaje.

Capitolul 15

UTILIZAREA ÎNȚELEAPTĂ A VOCILOR NOASTRE PENTRU A-I SLUJI PE CEI DIN JUR

Nu mai sunt un tânăr plin de enegie și vitalitate. Sunt mai degrabă adeptul meditațiilor și al rugăciunilor. Nu mi-ar displace să stau într-un fotoliu și să înghit medicamentele prescrise de doctor, să ascult o muzică plăcută și să contemplu nemărginirea Universului. Dar o astfel de activitate nu îți cere să rezolvi nici o problemă și nu aduce nici o contribuție. Vreau să fiu mereu activ, câte zile voi mai avea. Vreau să încep fiecare zi cu hotărâre și cu un simț al scopului pe care trebuie să îl ating. Îmi doresc să folosesc fiecare oră din cele care mi-au mai rămas încurajându-i pe oameni, pe cei care poartă pe umeri o povară grea, să cultiv credința și puterea de a lăsa ceva în urmă. Prezența oamenilor minunați în jurul meu este ceea ce mă stimulează. Privirea plină de dragoate pe care o văd în ochii lor este ceea ce îmi dă energie în fiecare zi.[1]

GORDON B. HINCKLEY, ÎN VÂRSTĂ DE NOUĂZECI ȘI DOI DE ANI

Am dormit și am visat că a trăi înseamnă a te bucura.
M-am trezit și am văzut că viața înseamnă a sluji.
Am acționat și am înțeles că a sluji înseamnă a te bucura.

RABINDRANATH TAGORE

Crezul meu este că slujirea semenilor noștri este datoria comună a umanității și că drojdia egoismului poate fi eliminată doar cu focul purificator al sacrificiului, singurul care eliberează măreția sufletului uman.[2]

JOHN D. ROCKEFELLER, JR.

ELANUL INTERIOR de a 1) Ne Găsi Vocea şi 2) A Le Inspira Celor din Jur Dorinţa de A-şi Găsi Vocea este alimentat de ţelul suprem care defineşte fiinţa umană: slujirea nevoilor umane. El este totodată cel mai bun mijloc de a atinge ambele scopuri. Fără a întinde o mână de ajutor semenilor noştri, fără a-i ajuta pe aceştia să-şi acopere măcar o parte din nevoi, nu vom reuşi să ne stimulăm şi să ne dezvoltăm libertatea de a alege pe care aceste acţiuni umanitare o aduc. Sufletul nostru creşte atunci când ne dăm altora. Relaţiile cu cei din jur se îmbunătăţesc şi se aprofundează atunci când încercăm să aducem servicii familiei noastre, unei alte familii, unei organizaţii comunităţi sau unei alte cauze sau nevoi umane.

La început, ca student, voiam libertate doar pentru mine, libertăţile trecătoare de a putea să stau toată noaptea în oraş cu prietenii, de a citi orice carte pe care aveam chef să o citesc şi de a merge oriunde îmi trecea prin cap să merg.
Mai târziu, ca tânăr ajuns în Johannesburg, am tânjit după libertăţile fundamentale şi perfect onorabile de a-mi folosi întreg potenţialul, de a-mi câştiga pâinea, a mă căsători şi a avea o familie – libertăţi neîngrădite dacă alegeam o carieră de avocat.
Dar apoi, încetul cu încetul, am început să-mi dau seama nu numai că nu eram liber eu, dar nici fraţii şi nici surorile mele nu erau libere... acela a fost momentul în care setea pe care o simţeam pentru libertatea mea s-a transformat în setea de a obţine libertatea pentru compatrioţii mei.

Această dorinţă ca oamenii din ţara mea să-şi poată trăi viaţa în libertate, cu demnitate şi respect, a fost ceea ce mi-a însufleţit viaţa, ceea ce a transformat un tânăr speriat şi timid într-unul îndrăzneţ, ce a făcut ca un procuror care trăia după litera legii să devină un infractor, ce a transformat un sot care îşi iubea familia ca pe ochii din cap într-un om fără cămin... Nu am mai multe virtuţi şi nu fac mai multe sacrificii decât oricine altcineva, dar mie mi s-a întâmplat să-mi dau seama că nu mă puteam bucura nici măcar de simulacrul de libertate limitată care îmi era permisă când ştiam că oamenii mei nu erau liberi.3

NELSON MANDELA

Organizaţiile sunt înfiinţate în scopul satisfacerii nevoilor umane. Nu există nici un alt motiv care să justifice existenţa lor. Robert Greenleaf a scris un eseu minunat, intitulat „Instituţia ca Servitor," care avansa conceptul de „slujire" ca raţiune fundamentală a existenţei unei organizaţii.

> Slujirea aproapelui este chiria pe care o plătim pentru a trăi în această lume a noastră.[4]
>
> NATHAN ELDON TANNER

Willis Harmon, cofondator al Academiei Mondiale de Afaceri, şi-a exprimat în felul următor convingerea despre instituţia de afaceri în sine:

> Lumea afacerilor a devenit cea mai puternică instituţie de pe întregul pământ. Instituţia dominantă în orice societate trebuie să-şi asume responsabilitatea pentru societate în ansamblul său. Dar afacerile nu au o astfel de tradiţie. Acesta este un rol nou, care nu este bine înţeles sau acceptat. Presupoziţia că acţiunile multor unităţi industriale individuale, răspunzând la forţele de pe piaţă şi călăuzite de „mâna invizibilă" a lui Adam Smith, vor avea până la urmă, într-un fel sau altul, rezultatele dorite, a pornit de la conceptul de capitalism şi comerţ liber. Dar în ultimul deceniu al secolului XX, a devenit clar că „mâna invizibilă" a început să dea greş. Ea depindea înainte de semnificaţii şi valori generalizate care nu mai sunt valabile în prezent. Aşadar, lumea afacerilor trebuie să adopte o tradiţie la care nu a aderat niciodată în istoria capitalismului: aceea de a-şi asuma responsabilitatea societăţii în ansamblul ei. Fiecare decizie luată, fiecare acţiune realizată trebuie văzută din perspectiva acestei responsabilităţi.

EPOCA ÎNŢELEPCIUNII

În opinia mea, acest mileniu *va deveni* Epoca Înţelepciunii. Ea va începe fie datorită forţei circumstanţelor, care va face ca oamenii să devină mai umili, fie în virtutea forţei conştiinţei – sau poate a amândurora.

Amintiţi-vă de Vocea celor Cinci Epoci ale Civilizaţiei. Tehnologia pentru Epoca Vânătorului şi Culegătorului a fost simbolizată de arc şi săgeată; a Epocii Agrare, de ustensilele ţăranului care lucra pământul; a Epocii Industriale, de fabrică; a Epocii Profesionistului Cunoaşterii/Informaţiei, de o fiinţă umană; a Epocii Înţelepciunii, de o busolă, care ilustrează puterea de a ne alege direcţia şi ţelul şi de a ne supune legilor naturale sau principiilor (nordul magnetic) care nu se schimbă niciodată şi care sunt universale, veşnice şi evidente.

Să nu uităm că fiecare modificare a infrasctructurii a adus cu sine o diminuare a forţei de muncă cu 90%. Am convingerea că acest fenomen se întâmplă şi în prezent; oamenii fie îşi pierd slujba, fie sunt transformaţi treptat de noile cerinţe ale slujbelor noi în care îşi desfăşoară activitatea. În opinia mea, mai mult de 20% din forţa de muncă din prezent a devenit în mare măsură

excedentară, iar dacă acești angajați nu se vor reinventa și nu își vor reorienta devotamentul, peste doar câțiva ani, alte 20 de procente din totalul forței de muncă vor deveni excedentare.

Epoca Informației în care trăim în prezent se transformă atât de rapid în Epoca Profesionistului Cunoașterii, încât pentru a rămâne în frunte, va fi nevoie să investim încontinuu în educația și pregătirea noastră. Aceste deziderate vor fi îndeplinite în mare parte de școala vieții, prin eforturi și nereușite repetate, însă persoanele care își dau seama ce se întâmplă și care sunt disciplinate își vor continua în mod sistematic educația până când vor reuși să adopte noua mentalitate și noul set de abilități necesare pentru a anticipa și a se adapta la realitățile noii epoci. Sper că acest fenomen va conduce la Epoca Înțelepciunii, în care informațiile și cunoștințele sunt impregnate de scopuri și principii.

ÎN CE CONSTĂ ÎNȚELEPCIUNEA?

Se știe că nu se poate pune semnul egalității între informații și înțelepciune. Se știe, de asemenea, că nici cunoștințele nu au sensul de înțelepciune.

Cu mulți ani în urmă, pe când predam la o universitate și lucram la doctoratul meu, l-am făcut o vizită unui prieten, care era și unul din profesorii mei. I-am spus: „Aș vrea să țin o dizertație pe tema motivației și a conducerii companiilor – aș vrea să fie ceva care să semene mai degrabă cu un document filozofic decât cu un studiu empiric."

El m-a privit și mi-a spus în esență următoarele cuvinte: „Stephen, nu știi destul nici măcar pentru a pune întrebările potrivite." Cu alte cuvinte, cunoștințele mele se aflau la un anumit nivel, dar ele trebuia să depășească mult nivelul de atunci pentru a putea să răspundă la genul de întrebări cu care aveam să mă confrunt. A fost o experiență emoțională foarte traumatizantă pentru mine, deoarece îmi doream din tot sufletul să folosesc o abordare filozofică, și nu una științifică, pentru care am și optat în cele din urmă. Mi-am închipuit că noțiunile de filozofie dobândite într-un cadru informal în timpul facultății la secția de comerț și după absolvire îmi vor fi suficiente.

Nu am înțeles câtă dreptate avea profesorul meu decât după mai mulți ani. A fost o experiență umilitoare pentru mine, din care însă am avut multe de învățat.

Acea lecție de umilință a pregătit terenul pentru multe alte învățăminte și cunoștințe prețioase pe care le-am dobândit în anii care au urmat. În cele din urmă, ne dăm cu toții seama că *cu cât știi mai mult, cu atât știi că știi mai puțin.* Să zăbovim puțin la această afirmație (vezi figura 15.1). Aveți un cerc, care reprezintă cunoștințele dvs. Ignoranța dvs. este reprezentată de zona exterioară a cercului respectiv.

Figura 15.1

Figura 15.2

Ce se întâmplă cu ignoranța dvs. pe măsură ce cunoștințele dvs. se înmulțesc? Și ea devine mai mare, evident, sau măcar conștientizarea ignoranței dvs. se va mări (vezi figura 15.2). Deci, cu cât știm mai mult, cu atât ne dăm seama mai mult că nu știm. Ce se întâmplă însă dacă încercăm să slujim scopuri mai mari decât cunoștințele noastre – mai mari decât zona noastră de comfort? Aceasta ar duce la trăirea unui adevărat sentiment de umilință și la dorința de a fi ajutați de semenii noștri – de parteneri sau de o echipă. Succesul obținut în munca alături de semeni face ca abilitățile și cunoștințele să devină productive și impune crearea unei echipe complementare, formată din oameni care posedă cunoștințele și abilitățile ce pot compensa și face nerelevante ignoranța și slăbiciunile individuale. Aceasta este consecința firească.

Această conștientizare ar trebui să ducă la creșterea devotamentului nostru față de acumularea de cunoștințe de la un mentor, îndeosebi în domenii de importanță crucială, precum perfecționarea personală, relațiile interumane și conducerea organizațiilor. Sunt ferm convins că, atunci când informațiile și

cunoștințele noastre se fundamentează pe scopuri și principii nobile, putem spune că suntem înțelepți.

> *Într-un anumit sens, cunoștințele se împuținează în timp ce înțelepciunea crește, datorită faptului că detaliile își pierd substanța când sunt subordonate principiilor. Detaliile cunoașterii, care sunt desigur importante, vor fi acumulate ad hoc în fiecare profesiune pentru care optăm în viață, însă deprinderea de utilizare activă a unor principii înțelese bine este ceea ce ne conduce spre adevărata înțelepciune.*[5]
>
> ALFRED NORTH WHITEHEAD

Un alt mod a exprima acest adevăr este a afirma că înțelepciunea este copilul integrității – a fi integrat în lumea principiilor. Iar integritatea, la rândul ei, este copilul umilinței și al curajului. De fapt, s-ar putea spune că umilința este mama tuturor virtuților, pentru că umilința ne face conștienți că există legi sau principii care guvernează Universul. Ele sunt stăpâne absolute. Noi nu. Mândria ne învață că *noi* suntem stăpâni. Umilința ne învață să înțelegem să trăim conform *principiilor*, pentru că în ultimă instanță ele sunt cele determină consecințele acțiunilor noastre. Și, dacă umilința este mama înțelepciunii, curajul este tatăl ei. Aceasta, deoarece a trăi într-adevăr în spiritul acestor principii atunci când ele sunt contrare moravurilor, normelor și valorilor sociale cere foarte mult curaj.

> *Curajul nu înseamnă absența fricii, ci mai degrabă gândul că există ceva mai important decât frica.*
>
> AMBROSE REDMOON

Harta prezentată în continuare descrie vizual aceste trei generații – a se observa totodată trăsăturile opuse la nivelul tuturor celor trei generații (vezi figura 15.3).

Observați pe această hartă că integritatea are doi copii – înțelepciunea și mentalitatea abundenței. Înțelepciunea este sortită oamenilor care își educă și ascultă conștiința. Mentalitatea abundenței este cultivată pentru că integritatea dă naștere siguranței interioare. Atunci când o persoană nu este dependentă de judecățile și valorile exterioare pentru a-și cunoaște valoarea personală, ea poate fi realmente fericită când află de succesele altora. Însă persoanele cu o identitate bazată pe comparații cu semenii pur și simplu nu pot fi fericiți când alții au succes, deoarece „mecanismul" lor funcționează cu o deficiență de ordin emoțional. Înțelepciunea și mentalitatea abundenței au drept consecință genul de

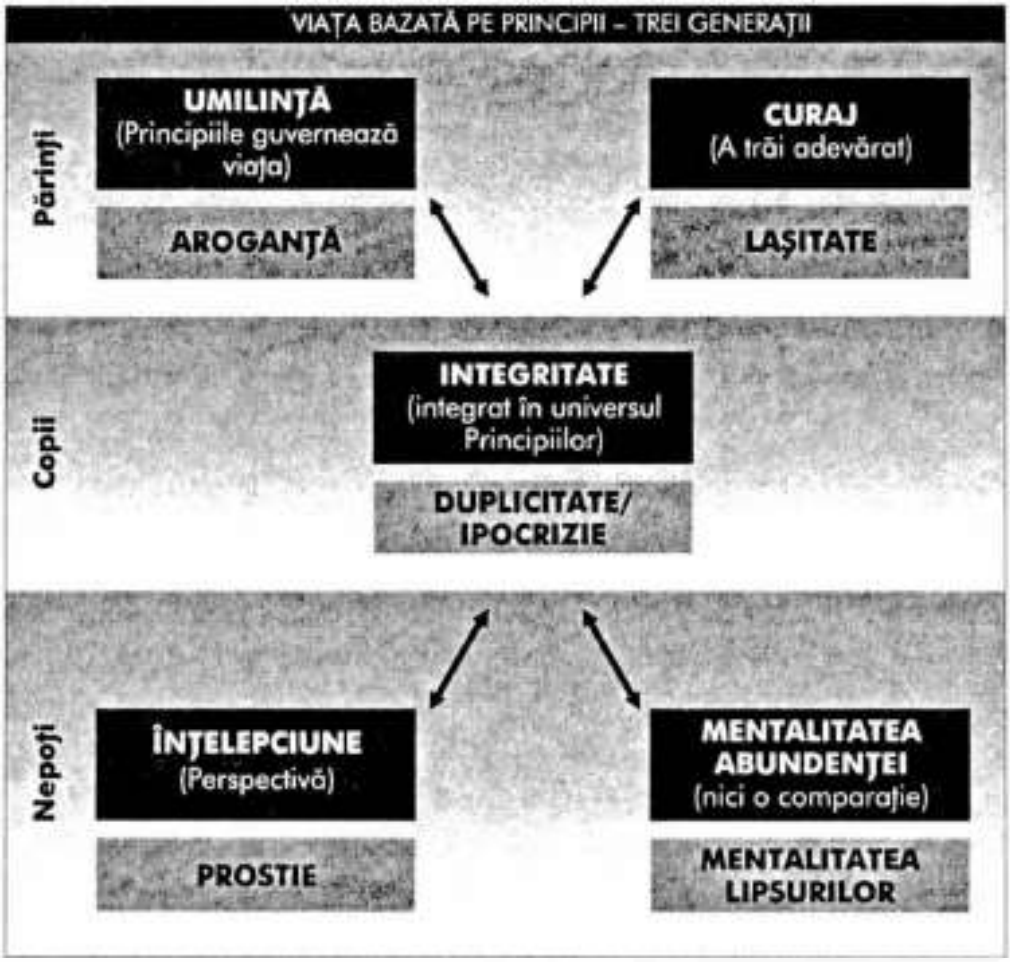


Figura 15.3

paradigme despre care am discutat în cartea de față – paradigme care te fac să crezi în oameni, să faci tot posibilul pentru a-l ajuta să-și afirme valoarea și potențialul și să îți propui să acorzi libertăți mai degrabă decât să controlezi. O astfel de combinație între înțelepciune și mentalitatea abundenței respectă puterea și capacitatea oamenilor de a alege. Ea respectă în același timp faptul că motivația este internă, deci persoanele care posedă această combinație de calități nu fac nicio tentativă de a conduce, controla sau motiva pe cei din jur. Liderii de acest gen nu impun, ci inspiră. Ei controlează lucrurile și realitatea înconjurătoare, dar totodată îi conduc pe oameni (acordându-le puteri și libertăți sporite). Ei nu sunt obsedați de cifre, ci se gândesc la o posibilă a Treia Alternativă – calea de mijloc a succesului garantat. El debordează de recunoștință, reverență și respect față de toți semenii lor. Ei consideră că viața este un corn al abundenței resurselor – îndeosebi resurse umane de ocazii favorabile și creștere continuă.

AUTORITATEA MORALĂ ŞI CONDUCEREA SUPUSĂ

Nu ai făcut destul în viaţă, nu ai făcut niciodată destul atâta timp cât mai este posibil să îţi aduci încă o contribuţie de valoare.[6]

DAG HAMMARSKJÖLD

Înţelepciunea este utilizarea benefică a cunoaşterii; înţelepciunea înseamnă informaţiile şi cunoştinţele impregnate cu ţeluri şi principii mai înalte. Înţelepciunea ne învaţă să îi respectăm pe toţi semenii noştri, să fim fericiţi că sunt diferiţi de noi şi să „încurajăm" aceste diferenţe, să fim călăuziţi în viaţă de o singură etică – *slujirea celor din jur este mai presus de sine*. Autoritatea morală reprezintă *măreţia primordială* (punctele forte ale caracterului uman); autoritatea formală reprezintă *măreţia secundară* (poziţie, avere, talent, reputaţie, popularitate).

Când îmi privesc în urmă viaţa, ceea ce mi se întâmplă destul de des în ultimul timp, ceea ce mă uimeşte cel mai mult este că lucrurile care la vremea respectivă mi se păreau a fi cele mai importante şi mai seducătoare mi se par acum cele mai inutile şi absurde. De pildă, succesul în diversele sale veşminte; a fi cunoscut şi elogiat; plăcerile discutabile, precum acumularea banilor şi seducerea femeilor, sau călătoriile, hoinărelile încoace şi încolo pretutindeni în lume, în sus şi în jos, precum Satana, explicarea şi trăirea tuturor senzaţiilor pe care Târgul Deşertăciunilor le poate oferi. Privind retrospectiv, toate aceste exerciţii de auto-mulţumire îmi par acum o simplă fantezie, ceea ce Pascal denumea „lingerea pământului."

MALCOLM MUGGERIDGE

Ceea ce este interesant în legătură cu autoritatea morală este caracterul său paradoxal. Dicţionarele definesc termenul de autoritate utilizând cuvinte precum comandă, control, putere, ascendent, reguli, supremaţie, dominaţie, forţă, influenţă. Însă antonimul acestui cuvânt se regăseşte între cuvintele bunăvoinţă, amabilitate, serviabilitate, slăbiciune, solicitudine. Autoritatea morală este echivalentă cu câştigarea de influenţă în virtutea respectării unor principii clare. Dominaţia morală se obţine în virtutea slujirii, întrajutorării şi contribuţiei. Puterea şi supremaţia morală se nasc din umilinţă, din zona în care cel mai mare şi mai puternic este servitorul tuturor. Autoritatea morală, sau măreţia primordială, se naşte din sacrificiu. Robert K. Greenleaf, fondatorul modern al curentului conducerii supuse, se exprima în felul următor:

În lumea contemporană se impune un nou principiu moral, conform cărula singura autoritate căreia merită să i te supui este autoritatea care este acordată în mod liber şi conştient liderului, ca reacţie la, şi proporţional cu, statutul de servitor al liderului. Cei care aleg să se ghideze în viaţă după acest principiu nu vor accepta uşor autoritatea instituţiilor existente. În schimb, ei

vor reacționa favorabil doar în fața indivizilor care sunt aleși lideri în virtutea faptului că au dovedit că sunt mereu dispuși să-și ajute semenii și lumea are încredere în ei. În măsura în care acest principiu va precumpăni în viitor, singurele instituții într-adevăr viabile vor fi acelea care vor fi conduse predominant de servitori.[8]

Experiența mi-a demonstrat până în prezent că în general oamenii de la cele mai înalte niveluri ale celor mai mari organizații din lume sunt lideri-servitori. Ei sunt oameni cei mai umili, respectuoși, deschiși, dornici să învețe, amabili și prevenitori. Așa cum menționam mai devreme în acest capitol, Jim Collins, unul dintre autorii volumului *Built to Last* (Temelia care sfidează timpul – n. trad.), o carte extrem de valoroasă, de asemenea autor al cărții mai recente *Good to Great*, a realizat un studiu desfășurat pe durata a cinci ani, în care și-a propus să găsească răspunsul la întrebarea: „Ce anume catapultează o organizație de la adjectivul bună la adjectivul excepțional?" Concluziile sale profunde ar trebui să ne schimbe concepția despre conducerea organizațiilor. Vă prezentăm în continuare modul în care el descrie „Conducerea de Nivel 5":

Directorii executivi cu cea mai mare putere transformațională posedă o combinație paradoxală de umilință personală și voință profesională acerbă. Ei sunt deopotrivă timizi și feroci. Sfioși și neînfricați. Ei sunt extrem de rari – și de neoprit... transformările de la bun la excepțional sunt imposibil de conceput în absența liderilor de nivelul 5 la cârmă, absolut imposibil.[9]

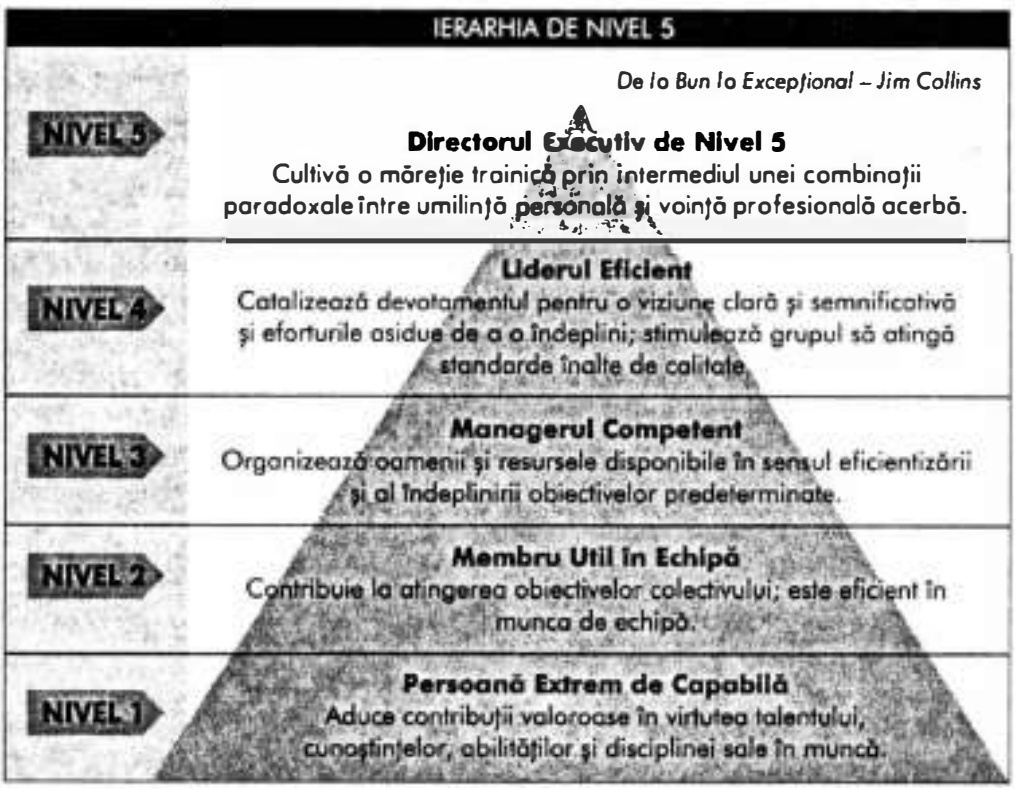

IERARHIA DE NIVEL 5
De la Bun la Excepțional – Jim Collins
NIVEL 5
Directorul Executiv de Nivel 5
Cultivă o măreție trainică prin intermediul unei combinații paradoxale între umilință personală și voință profesională acerbă.
NIVEL 4
Liderul Eficient
Catalizează devotamentul pentru o viziune clară și semnificativă și eforturile asidue de a o îndeplini; stimulează grupul să atingă standarde înalte de calitate.
NIVEL 3
Managerul Competent
Organizează oamenii și resursele disponibile în sensul eficientizării și al îndeplinirii obiectivelor predeterminate.
NIVEL 2
Membru Util în Echipă
Contribuie la atingerea obiectivelor colectivului; este eficient în munca de echipă.
NIVEL 1
Persoană Extrem de Capabilă
Aduce contribuții valoroase în virtutea talentului, cunoștințelor, abilităților și disciplinei sale în muncă.

Figura 15.4[10]

Atunci când persoanele care au autoritate formală sau o putere a postului pe care îl ocupă (măreție secundară) și totuși refuză să se folosească de această autoritate și putere în alte situații decât în ultimă instanță, autoritatea lor morală crește, deoarece este evident că ei au trecut în plan secund eul lor și puterea poziției ierarhice și că preferă în schimb să apeleze la raționament, forță persuasivă, amabilitate, empatie și, pe scurt, să merite încrederea subalternilor. În cartea intitulată *Leading Beyond the Walls* (A conduce dincolo de limite – n. trad.), Jim Collins plasează următorul principiu în contextul mediului organizațional mai larg:

> În primul rând, directorii executivi trebuie să definească interiorul și exteriorul organizației făcând referire la valorile și țelurile esențiale ale acesteia, nu la limitele tradiționale. În al doilea rând, directorii executivi au datoria de a construi mecanisme de conexiune și devotament fundamentate pe libertatea de a alege, în loc să recurgă la sisteme de coerciție și control. În al treilea rând, directorii executivi trebuie să accepte faptul că exercitarea unei activități de lider adevărat este invers proporțională cu exercitarea puterii. În al patrulea rând, directorii executivi trebuie să accepte realitatea că zidurile tradiționale se dizolvă în prezent și că această tendință se va accelera.[11]

Este drept că există și momente sau perioade de haos general, confuzie sau eforturi disperate pentru supraviețuire, în care mâna puternică a autorității oficiale trebuie utilizată pentru a aduce lucrurile pe făgașul lor normal, la un nivel de ordine sau stabilitate sau spre o nouă viziune. Cu toate acestea, de cele mai multe ori, atunci când oamenii se folosesc timpuriu de autoritatea oficială pe care o dețin, autoritatea lor morală se va diminua. Să ne reamintim că, atunci când sursa puterii o constituie poziția ierarhică oficială, se perpetuează slăbiciuni la trei niveluri: în sine, deoarece nu îți dezvolți autoritatea morală; în cei din jur, fiindcă ei devin codependenți față de autoritatea oficială la care tu recurgi; și la nivelul calității relațiilor interpersonale, pentru că nu vei reuși să ajungi niciodată la o deschidere și încredere autentice.

> *Cel mai sigur mod de a vedea caracterul cuiva nu este să-l supui la adversități, ci să-i dai putere.*
>
> ABRAHAM LINCOLN

Observăm că, în general, persoanelor care au o mare autoritate morală *li se conferă*, în cele din urmă, și autoritate oficială – Mandela, părintele noii Africi de Sud, este un bun exemplu în acest sens. Dar nu întotdeauna – cazul lui Gandhi, părintele noii Indii.

Vedem, de asemenea, aproape întotdeauna, că persoanele care au autoritate oficială și o folosesc călăuzite de principii ferme dobândesc o influență care crește în mod exponențial – precum George Washington, părintele Statelor Unite ale Americii.

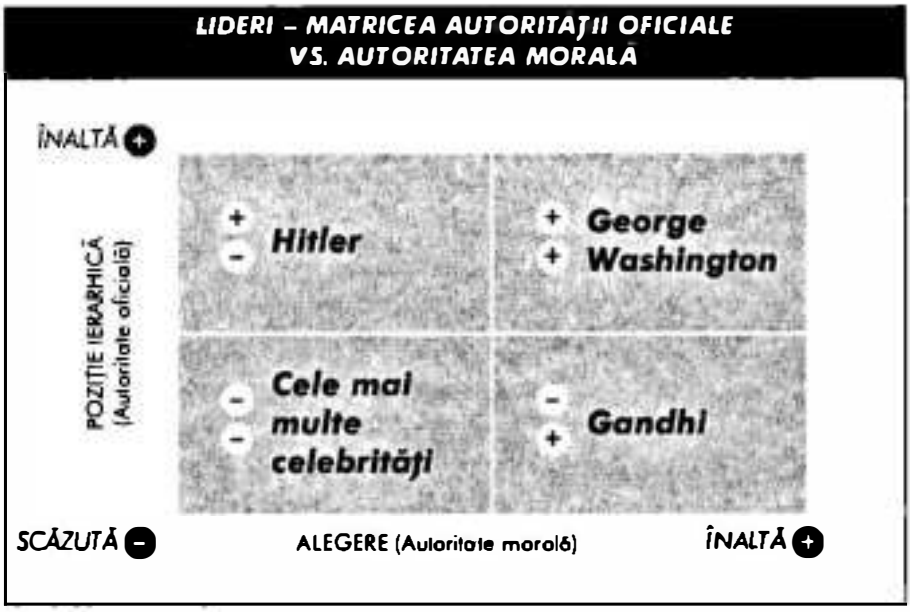


Figura 15.5

Cum se poate explica faptul că autoritatea morală duce la creșterea exponențială a eficienței autorității oficiale și a puterii? Oamenii dependenți sunt deosebit de sensibili chiar și față de cea mai mică nuanță de „șefomanie" și față de răbdare, politețe, delicatețe, empatie și persuasiune blândă. O astfel de putere de caracter „activează" conștiința celor din jur și creează premisele identificării emoționale cu liderul și cu principiile sau cauza pe care acesta le reprezintă. În unele cazuri, când se utilizează și autoritatea oficială ori puterea poziției ierarhice, angajații își urmează liderul din motive justificate, datorită mai degrabă unui devotament adevărat decât din cauza fricii. Și aceasta este o formă a celei de-a Treia Alternative.

Acesta este adevăratul secret al calității de părinte, probabil cea mai înaltă responsabilitate a „vocii" ființei umane, o efemeridă a universului veșnic – combinarea standardelor înalte, a valorilor solide și a disciplinei constante cu dragostea necondiționată, empatia profundă – și multă, multă distracție. De aceea cel mai decisiv test al calității de părinte – și cheia pentru cultivarea unei culturi familiale sănătoase și bogate – este modul în care îi tratăm pe cei care ne testează cel mai mult și mai des.

De asemenea, în perioade economice dificile, de recesiune, tendința naturală este de a reveni la modelul de comandă și control specific Epocii Industriale, deoarece pentru angajați, siguranța economică este un călcâi al lui Ahile. Acest model pare mai sigur. Oamenii au și ei tendința de a deveni mai dependenți și de a reacționa favorabil la stilul de comandă și control. Dar exact în aceste perioade, modelul profesionistului cunoașterii are cei mai mare efect și cea mai mare putere – deoarece acestea sunt perioadele în care trebuie să producem mai mult cu mai puțin.

Capacitatea de a produce mai mult cu mai puțin se bazează pe descătușarea potențialului uman la nivelul *întregii* organizații, pentru a se evita capcana tradițională pe care o reprezintă luarea tuturor deciziilor importante de către oamenii din vârful ierarhiei și lăsarea restului angajaților să „învârtă șurubelnițe."

O astfel de abordare se dovedește realmente ineficientă în perioadele de recesiune economică din prezent.

În concluzie, se poate afirma, că într-o economie tarată de dificultăți structurale, se poate recurge la „marea" teorie a morcovului și a bățului, teoria măgarului, descriind motivația umană, pentru că în aceste condiții ea este eficientă. Dar, în pofida faptului că este posibil să permită supraviețuirea, ea nu poate conduce la optimizarea rezultatelor.

A se observa contrastul dintre Conducerea ca Poziție Ierarhică (Autoritate Oficială) și Conducerea ca Alegere (Autoritate Morală):

CONDUCEREA CA...	
POZIȚIE IERARHICĂ (AUTORITATE OFICIALĂ)	**ALEGERE** (AUTORITATE MORALĂ)
Puterea îți dă dreptate	Dreptatea îți dă putere
Loialitatea este mai presus de integritate	Integritatea înseamnă loialitate
Acceptă ordinul dacă vrei să mergi mai departe	Refuz încăpățânat
„Rău" înseamnă să fii prins	„Rău" înseamnă să faci rău
Șefii nu sunt de acord	Etos, Patos, Logos
Șefii au o altă părere	Fii un model, nu un critic
Imaginea este totul	„A fi mai degrabă decât a părea"
„Nimeni nu mi-a spus asta"	Întreabă; recomandă
Am făcut ce mi-ai spus, fără succes însă. Acum ce să fac?	„Intenționez să..."
Nu mai avem decât atât	Avem suficient și chiar mai mult decât atât

Tabelul 10

Să analizăm o serie de exemple practice ale modului în care comunitățile și indivizii – unii dintre aceștia *neavând* autoritate oficlală, alții având numai autoritate morală, iar unii având *atât* autoritate morală, *cât și* autoritate oficlală, examinând inclusiv cazul unul mare lider militar și al altor liderl și șefl de state – își exercită „voclle" înțelepte în slujba nevoilor umane.

POLIȚIA COMUNITARĂ

Pe întreg teritoriul Statelor Unite, dar și în numeroase alte țări ale lumii, foarte multe comunități au reușit să reducă numărul infracțiunilor cu până la 60% datorită acțiunilor concertate ale societății civile – a Treia Alternativă. Prima alternativă este ca poliția să aplice legea. Cea de-a doua alternativă înseamnă a coborî standardele comportamentale ale individului și a îndura „slăbirea fibrei morale a societății." Cea de-a Treia Alternativă este utilizarea autorității morale pentru a încuraja și împuternici cetățenii să joace un rol activ în preîntâmpinarea infracțiunilor și în găsirea și pedepsirea infractorilor. Cine va asigura conducerea în acest caz? Ofițerul de poliție „de sector."

Dacă acești ofițeri nu sunt „oameni convingător de buni," (așa cum chestorul de poliție, șeriful districtului Los Angeles, Baca, descrie cele mai exigente criterii de selectare și recrutare a personalului), de ce ar încheia vecinii, părinții, profesorii și ceilalți cetățeni obișnuiți un parteneriat cu poliția pentru *prevenirea* infracțiunilor și identificarea infractorilor? Cum s-ar reuși introducerea normelor sociale și a bunelor moravuri în ghetouri și a proiectelor de toleranță zero față de încălcarea legii (chiar și față de traversarea neatentă a străzilor), dacă oamenii nu simt o legătură emoțională cu agenții de poliție obișnuiți în care au atâta încredere? Să ne amintim afirmația de mare profunzime a marelui sociolog Emile Durkheim: „Când moravurile sunt suficiente, legile sunt inutile. Când moravurile sunt insuficiente, legile nu pot fi aplicate."

Un coleg de-al meu, care este instructor în forțele de poliție, își întreabă frecvent ascultătorii, printre care se numără mai ales persoane cu funcții de conducere în rândul poliției (colonei, căpitani, locotenenți): „Cine sunt adevărații lideri ai poliției comunitare?" Este evident că adevărații lideri sunt ofițerii de poliție „de sector." Ei sunt cei care trebuie să se implice direct și să cultive relații de încredere cu familiile din zonă, pentru a preîntâmpina infracțiunile și a „da alarma" – deseori punându-și viața în pericol – în cartiere pline de bande, traficanți și utilizatori de droguri, în care au loc frecvent altercații cu caracter violent. În astfel de situații, autoritatea oficială nu are nici o eficiență – de fapt, apelarea la ea ar fi contraproductivă și ar polariza și mai mult culturile. Numai autoritatea morală poate avea efectul de prevenire a infracțiunilor și de stabilire a normelor de identificare a infractorilor. Precum în parabola cu ciobanul, ei trebuie, pe de o parte, să își cunoască oile, iar pe de altă parte să fie cunoscuți de ele (comunicare autentică). Ciobanii țin atât de mult la viața oilor lor, încât sunt gata să-și sacrifice viața pentru ele. Acesta este motivul pentru care ei merg înaintea turmei și oile după ei. Ciobanii cu arvună pretind că le pasă de soarta turmei, dar singurul lor interes este de ordin financiar (salariul), ei părăsindu-și turma când apare „lupul." De aceea, angajații cu arvună trebuie să-și conducă turma din spate, folosind „morcovul și bățul."

Liderii oficiali sunt în fond manageri, sau mai bine spus, conducători supuși. Ei pot apela la COMSTAT sau la alte tehnologii informaționale, pentru a identifica potențialele probleme, astfel încât adevărații lideri – ofițerii de poliție de pe străzi – să poată stârpi răul din rădăcină.

Ce concept inedit! Ce deziluzie pentru cei care cred că poziția ierarhică superioară conferă dreptul de a conduce! Acest model nou preconizează ca ofițerii de poliție care au autoritate morală să devină adevărații lideri, considerând restul „șefilor" ca manageri ai sistemelor aliniate, lideri servitori ai celor din eșaloanele inferioare. O adevărată schimbare de paradigmă, în special într-un domeniu de comandă și control tradiționalist, extrem de autoritar și ierarhizat.

Dacă analizăm acest aspect, vom vedea că acest exemplu de poliție comunitară este o ilustrare a ceea ce este adevărat și valid în orice domeniu al comportamentului uman. Oamenii aflați în miezul evenimentelor, cei a căror meserie îi obligă să fie mereu în față, sunt aceia care trebuie să-și influențeze clienții, cumpărătorii sau alții de acest fel. Ei sunt cei care sunt nevoiți să exercite rolul de conducători, cultivând relații de încrdere și devenind creativi în soluționarea problemelor.

Misiunea de bază a Poliției este să PREVINĂ infracțiunile și tulburarea ordinii publice. Publicul este poliția și poliția este publicul, și unii, și alții având aceleași responsabilități în ceea ce privește asigurarea siguranței comunității.[12]

SIR ROBERT PEEL, FONDATORUL POLIȚIEI MODERNE

JOSHUA LAWRENCE CHAMBERLAIN

În analele istoriei militare nu există o poveste mai interesantă despre autoritatea morală a unui om decât cea a eroului Războiului Civil, Joshua Lawrence Chamberlain, comandant al Companiei 20 de voluntari din Maine. Chamberlaln, profesor la Colegiul Bowdoin, a primit un concediu sabatic de la colegiul său, pe care îl solicitase pentru a răspunde la apelul pe care Abraham Lincoln îl lansase pentru recrutarea atât de necesară de voluntari în armata Uniunii. Scrisoarea pe care Chamberlain, un om de mare caracter și prestigiu moral, a trimis-o guvernatorului statului Maine a fost acceptată, el fiind înrolat. Deși cunoștea prea puțin despre militărie, Chamberlain a fost rapid avansat în ierarhie.

Probabil că Chamberlain își datorează faima curajului și spiritului său de conducător dovedite pe Colina Rotundă în Bătălia de la Gettysburg. El a dat ordin ca flancul stâng al forțelor unioniste să nu fie retras și să nu permită ca atacul forțelor Confederației să pătrundă în centrul liniilor ocupate de soldații lui. El și oamenii săi au rezistat până când, la un moment dat, soldații au rămas fără muniție. Refuzând să cedeze, el a ordonat regimentului său să „ridice baionetele." Cu propriile cuvinte ale lui Chamberlain:

> În acele momente de criză, am ordonat baioneta. A fost suficient să rostesc cuvântul. El s-a răspândit ca fulgerul printre soldați, de la unul la următorul, până când s-a transformat într-un strigăt asurzitor de luptă, cu care aceștia s-au năpustit asupra inamicilor, care nu se aflau mai departe de

30 de metri. Efectul a fost unul de surpriză totală; mulți dintre soldații inamici din prima linie și-au pus jos armele și s-au predat. Un ofiter a tras cu pistolul spre capul meu cu o mână, iar cu cealaltă mi-a înmânat sabia. Rezistând din răsputeri pe partea dreaptă, și lansând atacuri pe partea stângă, am construit o „roată dreaptă" extinsă, în fața cărela a doua linie inamică a cedat și a început să se retragă, de la un copac la altul, mulți soldați inamici fiind capturați, noi reușind în cele din urmă să curățăm valea și să eliberăm partea din față pentru aproapeîntreaga noastră brigadă.[13]

Numeroși analiști militari consideră că această victorie a curajului, câștigată pe Colina Rotundă, a întors rezultatul bătăliei de la Gettysburg și al Războiului Civil. Lui Chamberlain i-a revenit onoarea de a primi armele primei unități a Forțelor Cofederației care s-a predat la Appomattox. Până la sfârșitul războiului, el a fost promovat la rangul de general maior și a primit Medalia de Onoare din partea Congresului pentru performanța reușită pe Colina Rotundă.

Cu mulți ani mai târziu, în semn de apreciere pentru tot ceea ce acesta făcuse, prietenii și foștii camarazi de luptă i-au făcut un cadou minunat – un extraordinar armăsar falnic, cioplit în piatră gri, cu pete albe. Cu umilința sa caracteristică și cu o uimitoare modestie, el a primit premiul și și-a exprimat mulțumirile, adăugând: „Niciun sacrificiu sau serviciu pe care l-am făcut nu are nevoie de vreo răsplată în afară de aceea pe care conștiința i-o dă oricărui om care își face datoria."[14]

PREȘEDINTELE KIM DAE-JUNG

Am avut privilegiul de a fi profesorul fostului președinte al Coreii de Sud, Kim Dae-Jung, și al câtorva dintre consilierii săi, în Casa Albastră din Seul, Coreea. Când ne apropiam de sfârșitul cursurilor, președintele Kim m-a întrebat: „Dr. Covey, chiar credeți în lucrurile pe care le predați?" Întrebarea m-a uluit și m-a lăsat fără replică. După o scurtă pauză, am răspuns: „Da, cred." După care el m-a întrebat: „Cum puteți ști că într-adevăr credeți?" Am răspuns: „Încerc să trăiesc ceea ce predic. Îmi dau seama că de multe ori nu reușesc, sau ezit, dar mă străduiesc să revin mereu la învățăturile pe care le dau. Cred în ele, îmi găsesc inspirația în ele și mă întorc mereu la ele."

El a replicat: „Ceea ce-mi spuneți nu îmi ajunge, eu vreau mai mult decât atât." I-am zis: „Mai bine v-aș asculta eu pe dvs." El m-a întrebat: „Sunteți pregătit să muriți pentru ideile d-voastră?" Eu am spus: „Înțeleg că vreți să-mi spuneți ceva." Chiar *încerca* să-mi spună ceva. A continuat apoi să-mi povestească despre ani și ani de zile în care a fost proscris, exilat, încarcerat, despre tentativele de asasinat comise împotriva lui, inclusiv faptul că a fost băgat într-un sac cu bolovani la fund, aruncat în Marea Chinei și salvat în ultima clipă de un elicopter pilotat de agenți CIA. Mi-a povestit despre presiunile exercitate asupra sa pentru a colabora cu junta militară din nord. I se oferise chiar președinția, însă el refuzase, știind că un accept l-ar fi transformat într-o simplă marionetă a dictaturii. A fost amenințat că va fi omorât dacă nu acceptă. El a răspuns: „Atunci omorâți-mă, pentru că

dacă, mă omorâți, o să mor o singură dată, dar dacă mă învoiesc să colaborez cu voi, o să mor de 100 de ori în fiecare zi tot restul vieții."

Acum știu. Fiecare bărbat își dă viața pentru ceea ce crede.
Fiecare femeie își dă viața pentru ceea ce crede.
Uneori oamenii nu cred în prea multe lucruri,
sau nu cred în nimic...[15]

IOANA D'ARC

Președintele Kim mi-a povestit despre încrederea și sprijinul pe care l-a avut mereu din partea familiei sale în timpul îndelungatelor și groaznicelor suplicii prin care a trecut, despre credința sa în calitatea sa de proaspăt convertit la creștinism și despre crezul său nestrămutat în ființa umană și în puterea fenomenală a democrației. Mi-a comunicat încrederea pe care o avea în valoarea și potențialul fiecărei persoane și în dreptul libertății de expresie. Mi-a înmânat și un dar foarte prețios, o colecție de scrisori pe care le scrisese celor dragi pe când era în închisoare, în care vorbea despre credințele sale profunde, convingerile și angajamentele sale.

AUTORITATEA MORALĂ CA ECOSISTEM

Am colaborat acum câțiva ani cu președintele unei națiuni din Lumea a Treia, o țară în care domneau corupția, violența, insurgența și războaiele între diverse facțiuni, care durau de ani și ani de zile. Noul președinte era un om foarte curajos. El a susținut cu multă hotărâre importanța legii, a ordinii și a constituției, rămânând ferm pe poziție că nu este dispus să negocieze cu teroriștii și cu organizațiile teroriste. Popularitatea sa și încrederea de care se bucura în rândul compatrioților săi erau în creștere. L-am întrebat ce moștenire intenționa să lase pentru ca munca sa să fie continuată și, în cele din urmă, instituționalizată. În timp ce discutam, a început să înțeleagă tot mai clar că nu era suficient să deții autoritate morală. A înțeles că este important să deții atât o autoritate morală *vizionară*, cât și o autoritate morală *instituționalizată*, în așa fel încât compatrioții săi să se identifice cu viziunea sa pacifistă privind supremația legii și atingerea prosperității prin intermediul comunicării sinergice și cu ajutorul găsirii celei de-a Treia Alternative, care să permită ca principiile fundamentale să devină o parte integrantă a structurilor și sistemelor guvernamentale. După aceea, urma să se dezvolte o societate civilă având propria ei autoritate morală *culturală* – în care normele și moravurile sociale vor promova supremația legii, o atitudine de combatere a crimelor și o poliție comunitară, satisfăcând astfel nevoile de natură economică și educativă ale populației. Interlocutorul meu a reușit să înțeleagă modul în care modelul care stă la baza Celei de-a 8-a Deprinderi, privind Găsirea Propriei Voci și Insuflarea

către Cei din Jur a Dorinței de A-și Găsi Vocea ilustrează cele patru forme de autoritate morală.

Autoritatea morală culturală se dezvoltă întotdeauna foarte, foarte lent, așa cum s-a întâmplat pretutindeni în lume, inclusiv în Statele Unite. Cu toate acestea, este util de observat că cele patru tipuri de autoritate morală constituie un ecosistem – în care, la fel ca într-un ecosistem fizic, toate cele patru forme sunt interdependente. Esența înțelepciunii este să vezi legătura dintre toate lucrurile.

FILM: *Gandhi*

Vă invit acum să urmăriți o scenă minunată din filmul *Gandhi*. În această scenă, pe care o puteți găsi pe DVD-ul de la sfârșitul cărții, veți vedea o persoană cu slăbiciuni și mândrie, care însă și-a folosit și harurile pentru a-și dezvolta modestia și umilința, curajul, integritatea, disciplina și viziunea. Veți vedea o persoană care a transferat toate tipurile de inteligență în planul conștiinței, al inteligenței sale spirituale. O persoană care a fost nevoită să câștige o victorie în relația cu soția sa înainte să-și poată dezvolta libertatea, puterea și autoritatea morală pentru a reuși să ridice un grup uriaș de indieni mânioși la nivelul unei a Treia Alternative, chiar până în punctul în care aceștia erau gata să-și dea viața pentru cauza comună în numele căreia luptau. Veți vedea o persoană a cărei viață constituie un exemplu al forței secvențiale a vechiului aforism grecesc: „Cunoaște-te, controlează-te, ajută-ți aproapele."

Deși imperfect, Gandhi este exemplul minunat al unei persoane care a dobândit o autoritate morală enormă în virtutea viziunii, disciplinei și pasiunii sale, călăuzit fiind de conștiință – o persoană care a schimbat istoria lumii. India, a doua țară din lume ca populație, având peste un miliard de locuitori, este în prezent o democrație independentă datorită lui. Nu este efectiv uluitor că el nu a fost niciodată ales într-o funcție oficială și nu a ocupat niciodată vreun post oficial? El însuși a afirmat că orice persoană obișnuită care își folosește puterile poate ajunge să facă ceea ce a făcut și el.

În timp ce vizionați această scenă din filmul *Gandhi*, peliculă care a câștigat un premiu Oscar la categoria Cel Mai Bun Film al Anului, observați nuanțele cuvintelor și a expresiilor faciale, inițiativele și reacțiile, modalitățile de cultivare a moravurilor, normelor, valorilor, țelurilor și viziunii. Este o înregistrare video care merită achiziționată, închiriată și studiată alături de cei dragi și de colegii de la serviciu. Vă invit să vă delectați cu acest film chiar acum.

HARURILE DIN NAȘTERE, „PROGRAMUL" CULTURAL ȘI ÎNȚELEPCIUNEA

Firul care unește cele două imperative, Găsește-ți Vocea și A Le Inspira Celor din Jur Dorința de A-și Găsi Vocea, relevă modul în care, încetul cu încetul, în ciuda darurilor cu care ne naștem, ni se insinuează ceea ce am putea denumi, apelând la o metaforă din lumea computerelor, un software cultural. La fel cum un computer senzațional de performant nu poate funcționa fără software-ul său, indivizii, organizațiile și societățile nu pot opera în absența moravurilor, normelor și credințelor lor tradiționale – aceasta în cazul în care nu sunteți un Muhammad Yunus (vezi capitolul 1), a cărui viziune despre oameni și pasiune au fost informate și călăuzite de conștiința sa până când, în final, vechiul software a fost înlocuit – nu numai la nivelul indivizilor, ci și la nivelul noțiunilor rigide și limitate, la nivel colectiv, în cadrul familiilor, instituțiilor și la nivelul întregii societăți. Acest exemplu ilustrează foarte nimerit modul în care pot fi depășite prejudecățile. Putem simți cum umilința și curajul lui Yunus devin în același timp „părinții" integrității sale și „bunicii" înțelepciunii și mentalității abundenței care l-au caracterizat.

Și dvs. puteți face același lucru. Puteți transforma Găsirea Vocii și Inspirarea Celor Din Jur Să-și Găsească Vocea într-o deprindere adânc înrădăcinată în CUNOAȘTERE, ATITUDINE și ABILITĂȚI. Ascultați vocea conștiinței dvs., sursa înțelepciunii dvs., și veți putea imediat sesiza defectele pojghiței culturale sau ale software-ului diverselor niveluri ale nevoilor umane enumerate mai jos. Fiecare dintre ele va apărea sub forma unei dileme.

La nivel personal, nu ați fi de acord că *oamenii își doresc liniște și relații interumane bune*, dar nu v-ați exprima asentimentul și cu ideea că *oamenii doresc să-și păstreze deprinderile* și *stilul de viață cu care sunt obișnuiți*? Ce ar spune conștiința dvs., saturată în *înțelepciune*? Nu ați consimți că o persoană ar trebui, într-un mod sau altul, să câștige o victorie personală prin sacrificarea a ceea ce vrea în numele unui țel mai înalt, mai important, în numele a ceea ce este bine?

Să analizăm dilema la nivel relațional. Nu ați fi de acord că relațiile interpersonale *se bazează pe încredere*? Nu ați fi de acord, de asemenea, că *majoritatea persoanelor sunt mai preocupate de „propria persoană"* – eu, al meu, dorințele mele, nevoile mele, drepturile mele? Ce vă dictează *înțelepciunea* – oare nu vă îndrumă să vă concentrați asupra principiilor care duc la cultivarea încrederii și a sacrificării sinelui în numele comunității?

Să ne oprim puțin la cele două dileme ale organizațiilor. Nu este oare adevărat că *managementul vrea mai mult pentru mai puțin*, adică o productivitate mai mare cu un cost mai mic, și că *angajații vor salarii mai mari pentru un timp mai mic de lucru și eforturi mai mici?* Nu este acesta un fenomen comun? Ce v-ar dicta *înțelepciuneai?* Oare nu soluția co-misionarizării, adică descoperirea celei de-a Treia Alternative, a încheierii de acorduri câștig-câștig, prin sacrificarea controlului asupra angajaților și acordarea de puteri sporite, pentru ca managementul și angajații să poată cânta aceeași partitură și ajuta la descătușarea potențialului uman, producând mai mult pentru mai puțin?

Să luăm o altă dilemă organizațională foarte frecventă – gândiți-vă foarte atent la această problemă: *afacerile nu sunt oare guvernate de regulile economice ale pieței?* Să mergem însă mai departe – *organizațiile nu sunt guvernate de regulile culturale ale locului de muncă?* Cu alte cuvinte, există două seturi de reguli care operează – reguli economice și reguli culturale. Ce vă dictează *înțelepciunea?* Ce ați spune dacă ați reuși să aduceți condițiile economice impuse de piață în cultura locului de muncă, pentru ca fiecare persoană și echipă, apelând la criterii bazate pe principii, să poată avea acces la informațiile furnizate de un Registru echilibrat? Nu ar crea aceste informații, combinate cu recompense extrinseci, *dar și* intrinseci, un stimulent natural pentru ca ei să se concentreze exclusiv asupra satisfacerii nevoilor umane de pe piață și a nevoilor *tuturor* acționarilor?

Acest mod de a gândi bazat pe noțiunea de *înțelepciune* ar putea fi aplicat chiar la nivelul întregii societăți pentru rezolvarea dilemei sale fundamentale. Pe scurt, nu ați fi de acord cu afirmația că *societatea operează în virtutea valorilor sociale dominante ale sale?* De asemenea, nu ați fi de acord că *societatea trebuie să suporte consecințele funcționării imuabile a legilor naturale și a principiilor?* Cum ar fi dacă ați reuși să aliniați valorile sociale, moravurile și legile cu principiile, sacrificând interesul special pentru bunăstarea generală?

Observați modul în care contextul mai larg al *înțelepciunii* în soluționarea nevoilor umane duce la rezolvarea acestor tipuri de dileme? Înțelegeți de asemenea de ce sacrificiul este un imperativ atât de important? A sacrifica înseamnă a renunța la ceva bun pentru ceva mai bun, pentru ca într-adevăr, atunci când viziunea dvs. vă impune să satisfaceți o nevoie umană, să nu spuneți că este un sacrificiu, deși un observator din exterior ar putea spune că este. Acest gen de sacrificiu făcut din toată inima reprezintă esența autorității morale.

SOLUȚIONAREA PROBLEMELOR PRIN INTERMEDIUL MODELULUI BAZAT PE PRINCIPII

Am afirmat mai devreme că dacă Paradigma Persoanei Integrale a naturii umane este exactă, ea ar trebui să vă dea o abilitate neobișnuită de a explica, prezice și diagnostica problemele cele mai grave din organizația din care faceți parte. Chiar așa este. Cred într-adevăr că modelul simplu al persoanei integrale și procesul simplu, evolutiv *reprezintă* simplitatea situată la capătul extrem al complexității.

De-a lungul anilor, am rugat sute de mii de oameni pretutindeni în lume să-mi spună care este cea mai mare dificultate *personală* a lor – de genul celor care nu îi lasă să doarmă noaptea. Apoi i-am rugat să identifice care era cea mai mare problemă *profesională* sau *organizațională*. Vă prezint în continuare pe scurt o enumerare a celor mai frecvente răspunsuri (observați similitudinea cu durerea și dificultățile menționate la începutul cărții):

DIFICULTĂȚI PERSONALE	DIFICULTĂȚI PROFESIONALE/ORGANIZAȚIONALE
1. Starea financiară, banii	1. Volumul exagerat de muncă, termenele limită – inobilitateo de îndeplinire o obiectivelor
2. Echilibrul în viață, lipsa de timp	2. Timp și resurse insuficiente
3. Sănătatea	3. Supraviețuireo financiară
4. Relațiile – soț/soție, copii, prieteni	4. Lipsa de încredere
5. Creșterea și disciplinarea copiilor	5. Lipsa acordării de puteri și libertăți sporile
6. Îndoiala de sine	6. Schimbările și nesiguranța
7. Nesiguranța, schimbările	7. A rămâne la curent cu progresele tehnologice
8. Lipsa abilităților, educația	8. Starea de confuzie – lipso unei viziuni și a unor valori comune
9. Lipsa de sens	9. Lipso satisfacției în muncă – nu îmi place munco pe care o fac
10. Lipsa de liniște	10. Lipsa integrității șefului/persoanelor din vârful ierarhiei organizației

Tabelul 11

Îmi voi exprima încă o dată încrederea că puteți lua oricare dintre aceste dificultăți personale sau organizaționale și, apelând la cadrul de principii expuse în această carte în cele trei modele ale măreției, veți ști cum trebuie să procedați pentru a soluționa problema. Oricare ar fi provocarea cu care vă confruntați, gândiți-vă ce ați putea face în plan personal cu ajutorul *viziunii*, *disciplinei*, *pasiunii*, *conștiinței* și al *Celor 7 Deprinderi*, cu ajutorul *modelării*, *găsirii căii optime de urmat*, *alinierii* și al *împuternicirii* în calitate de lider și cu ajutorul *clarității*, *devotamentului*, *traducerii*, *sinergiei*, *sprijinului* și al *responsabilizării*, în contextul *misiunii*, *viziunii* și *valorilor* la nivelul organizației. La fel ca în cazul relației ecologice dintre cele patru dimensiuni ale autorității morale, veți descoperi o ecologie și o secvențialitate semnificativă între modelele de măreție și diversele lor elemente în soluționarea problemelor cărora trebuie să le faceți față. Veți putea revedea modelul focalizării și executării bazate pe principii, prezentat în continuare (figura 15.6):

Poate sunteți de asemenea interesat să vedeți cât de practic este contextul conducerii companiilor prezentat în această carte și atunci vă veți întoarce la *Max & Max* și veți gândi ca un om care este mereu dispus să ia inițiativa. Anexa 7 – *Max & Max* Revăzut – ilustrează cum Max și dl Harold pot utiliza modelul de soluționare a problemelor prezentat în cele 4 Roluri ale Conducerii, pentru a transforma modul în care ei lucrează și își rezolvă cele mai dificile probleme.

Figura 15.6

Gândiţi-vă în continuare la puterea acestui model al persoanei integrale (corp, minte, inimă şi spirit). El se referă la cele patru tipuri de inteligenţă/capacitate – IQ, EQ, PQ şi SQ. El reprezintă cele patru motivaţii/nevoi de bază ale omului – a trăi, a iubi, a învăţa, a lăsa o moştenire. El reprezintă totodată cele patru atribute ale conducerii personale – viziune, disciplină, pasiune, acestea trei fiind guvernate de conştiinţă. În sfârşit, el reprezintă aceste patru atribute şi în contextul mai larg al organizaţiilor (inclusiv al familiilor) sub forma celor patru roluri – modelare, găsirea căii optime de urmat, aliniere şi împuternicire (vezi figura 15.7):

	4 INTELIGENŢE	4 ATRIBUTE	4 ROLURI	
CORP (A TRĂI)	Inteligenţa Fizică	Viziune	Modelare	FOCALIZARE
MINTE (A ÎNVĂŢA)	Inteligenţa Mentală	Disciplină	Găsirea Căii Optime De Urmat	FOCALIZARE
INIMĂ (A IUBI)	Inteligenţa Emoţională	Pasiune	Alinierea	ÎNDEPLINIREA OBIECTIVELOR
SPIRIT (A LĂSA O MOŞTENIRE)	Inteligenţa Spirituală	Conştiinţă	Împuternicire	ÎNDEPLINIREA OBIECTIVELOR

Figura 15.7

Găseşte-ţi Vocea constituie un concept conform căruia întregul este mai mare decât suma elementelor componente, astfel încât atunci când respectaţi, dezvoltaţi, integraţi şi echilibraţi cele patru părţi ale naturii dvs., veţi conştientiza întregul potenţial de care dispuneţi şi sentimentul profund de împlinire trăit atunci când folosiţi acest potenţial.

Deschideţi-vă inima. Adoptaţi abordarea persoanei integrale – corp, minte, inimă şi spirit – şi veţi vedea câtă forţă are expresia „deschideţi-vă inima." Din punct de vedere fizic, aceasta înseamnă să încercaţi să vă păstraţi arterele în stare foarte bună, printr-o dietă adecvată şi prin exerciţii fizice practicate regulat, pentru ca inima dvs. să fie puternică şi sănătoasă. Deschideţi-vă inima *emoţional*, pentru a putea lucra alături de colegii dvs. la soluţionarea problemelor, ascultându-i cu maximă atenţie pentru a ajunge să-i înţelegeţi foarte bine. Deschideţi-vă inima *mental*, pentru a putea învăţa în mod constant, a putea să-i vedeţi pe oameni ca pe nişte oameni integrali şi pentru a scăpa de obiceiul de a găsi „paleative," astfel încât spiritul de conducător să devină într-adevăr alegerea *dvs.* Deschideţi-vă inima *spiritual*, pentru ca viaţa dvs. să fie călăuzită de înţelepciune, de o conştiinţă divină, a cărei etică o reprezintă găsirea sinelui prin pierderea sinelui în slujirea celorlalţi – a te simţi bine când faci fapte bune.

Folosiţi-vă toate tipurile de inteligenţă, fiţi hotărât şi apucaţi-vă de treabă în spiritul lui Winston Churchill: „În viaţa fiecărui om vine un moment special, în care cineva îl bate pe umăr, la modul figurat desigur, şi îi oferă şansa de a face un lucru foarte special, ceva unic în viaţa lui, ceva care i se potriveşte perfect. Ce tragedie dacă acest moment îl găseşte nepregătit sau fără capacitatea de a face acel lucru, care ar fi fost şi punctul culminant al vieţii lui."

ÎNCHEIERE

Cartea de faţă şi-a propus în primul rând să explice o paradigmă fundamentală: aceea că oamenii sunt oameni *integrali* – corp, minte, inimă şi spirit. Atunci când o persoană se implică în *procesul secvenţial al Celei de-a 8-a Deprinderi* de găsire a vocii proprii, făcând alegerea de a-şi mări influenţa inspirându-i pe cei din jur să-şi găsească şi ei vocea, ea îşi măreşte libertatea şi puterea de a alege, în scopul rezolvării celor mai dificile probleme cu care se confruntă şi al satisfacerii nevoilor umane; această persoană învaţă că *a conduce poate în cele din urmă să devină o alegere*, nu o poziţie, pentru ca arta de a conduce, sau arta de a sprijini, să fie diseminată la toate nivelurile organizaţiilor şi ale societăţii. Prin urmare, când conducem sau controlăm lucrurile, îi conducem (acordându-le puteri şi libertăţi sporite) pe oameni.

În ceea ce priveşte paradigma referitoare la oameni, trebuie precizat că am pornit de la premisa că fiecare fiinţă umană este preţioasă în sine, fiind dotată cu un potenţial şi o capacitate enormă, aproape infinită. Am arătat că drumul spre mărirea acestei capacităţi este potenţarea harurilor şi a talentelor pe care le avem în prezent. Astfel, aproape ca o floare care se deschide primăvara, ne dezvoltăm daruri şi talente suplimentare, iar capacităţile noastre înnăscute se decătuşează la nivelul tuturor celor patru zone, permiţându-ne să ducem o viaţă echilibrată,

integrată, de om puternic. Opusul este şi el adevărat. Dacă ne neglijăm darurile şi talentele, ele se vor atrofia şi se vor irosi, precum un muşchi nefolosit.

Am arătat de asemenea că mediul cultural în care trăim şi lucrăm ne-a „programat" pentru mediocritate, sau, cu alte cuvinte, ne-a programat să realizăm mult mai puţin decât ne-ar permite potenţialul de care dispunem. Orice este mai puţin decât o persoană integrală este un lucru, iar lucrurile trebuie controlate sau conduse. Acest software de comandă şi control tipic Epocii Industriale a dus la răspândirea conceptului că cea mai mare sursă de avere o reprezintă capitalul şi echipamentul companiilor, nu oamenii. Am explicat totodată că avem în noi puterea înnăscută de a rescrie acest software, şi că această putere ne inspiră să *conducem* (acordându-le puteri şi libertăţi sporite) oamenii, care au puterea de a alege, şi să *gestionăm* lucrurile, care nu au această putere.

Paradigma procesului evolutiv oferă răspuns la întrebările „cum" şi „când" şi ne învaţă cum să ne cucerim pe noi înşine, în primul rând înlocuind ceea ce dorim *acum* cu ceea ce dorim *mai târziu*. Procesul menţionat devine din ce în ce mai interesant în timp, deoarece el acţionează cu o forţă din ce în ce mai mare şi ne permite să avem tot mai multe opţiuni şi capacităţi. Dacă ne călăuzim după principii (simbolizate de o busolă) care indică întotdeauna nordul, dobândim treptat autoritate morală; oamenii capătă încredere în noi şi, dacă noi îi respectăm cu adevărat, dacă le sesizăm valoarea şi potenţialul şi dacă îi implicăm activ, atunci putem ajunge la o viziune comună. Dacă, în virtutea autorităţii noastre morale, suntem investiţi şi cu autoritate oficială sau într-o funcţie de conducere (măreţle secundară), atunci putem instituţionaliza împreună aceste principii, pentru ca spiritul şi corpul să fie „hrănite" constant, permiţând astfel forme nebănuite de libertate şi putere, care să ne dea posibilitatea de a ne ajuta mai bine semenii. Pe scurt, acest gen de conducere care cucereşte adepţi este posibilă doar atunci când punem ajutorarea aproapelui mai presus de noi înşine.

Organizaţiile, atât cele private, cât şi cele publice, află că nu se pot susţine decât atunci când satisfac nevoile umane. Şi de această dată, ajutorarea aproapelui este ceva mai presus de sine. Acesta este adevăratul ADN al succesului. Întrebarea esenţială nu este: „Mie ce-mi lese din asta?" ci „Cu ce pot contribui?"

L-am căutat pe Dumnezeul meu, dar în zadar,
Mi-am căutat sufletul, tot în zadar,
Mi-am căutat fratele să-l ajut la nevoie,
şi le-am găsit pe toate trei – sufletul, pe tine şi pe Dumnezeu.

ANONIM

CÂTEVA CUVINTE ÎN FINAL

Îți recunosc valoarea și potențialul, cititorule. Speranța mea sinceră este că principiile despre care am vorbit în această carte au fost prezentate suficient de clar, pentru ca tu să ajungi nu numai să îți dai seama de valoarea și potențialul tău, dar și să îți Găsești Vocea și să trăiești o viață plină de măreție, inspirând mulți oameni, multe organizații și comunități să-și găsească și ele vocea.

Chiar dacă trăiești în condiții îngrozitoare, îți vei găsi chemarea propriului tău răspuns și în aceste condiții vitrege. Acestea sunt împrejurările în care „viața ne cheamă" să îi slujim pe cei din jur, ale căror nevoi ajungem să le conștientizăm. Acesta este modul în care trebuie să procedăm pentru a ne găsi „vocea" adevărată în viață. Haddon Klingberg, Jr., autor al inspiratei biografii a lui Viktor și a lui Elly Frankl, intitulată *When Life Calls Out to Us* (Când viața ne cheamă – n. trad.) (unul din cele două proiecte la care a lucrat înainte să treacă în neființă), a exprimat în felul următor tema centrală a vieții lui Frankl:

> Întrucât spiritualitatea este în esență o transcendență a sinelui, pentru Frankl ea aduce libertatea umană. Ea nu este însă o libertate *de la*, ci mai degrabă o libertate *față de*. Nu suntem liberi de natura noastră biologică, fie că vorbim despre impulsurile instinctelor, moștenirea genetică sau despre funcțiile ori disfuncțiile creierului și corpului nostru. Nu suntem liberi nici față de puternicele influențe sociale, evolutive și circumstanțiale. Suntem însă liberi să adoptăm o poziție față de acestea, chiar împotriva lor. Suntem liberi să facem ce vrem cu cărțile care ne-au fost date, să alegem ce răspuns ori reacție vrem să dăm evenimentelor hotărâte de destin, să alegem care cauză sau persoane vor primi devotamentul nostru.
>
> Iar această *libertate față de* implică o *obligație față de*. Fiecare dintre noi este responsabil față de ceva, față de cineva. Utilizându-ne libertatea de a acționa în mod responsabil în lume, descoperim o semnificație în viață. Numai atunci când voința de a găsi această semnificație este frustrată, omul optează pentru plăcerea personală (Freud) sau pentru succesul financiar și social (Adler).
>
> Atunci când o persoană își exercită libertatea spirituală și responsabilitatea, apar o sumedenie de efecte, precum: liniștea sufletească, o conștiință curată și o stare de mulțumire. Aceste efecte apar însă în mod natural – ca efecte secundare, să zicem. Dar urmărirea oricărula dintre aceste efecte în mod direct face obținerea lor improbabilă sau imposibilă, obișnuia el să spună. Nimic nu provoacă mai multă neliniște interioară ca străduința de a-ți găsi liniștea sufletească. A te strădui din răsputeri să îți simți conștiința curată poate duce la ipocrizie sau la senzația de vină – ori la amândouă. A face din sănătate scopul suprem al vieții poate conduce la apariția unei stări vecine cu ipohondria. În opinia lui Frankl, aceste țeluri nu trebuie urmărite doar pentru ca să putem spune că le-am atins, nici măcar pentru că ar avea vreun efect pozitiv asupra noastră. În schimb, ele se materializează în mod natural la persoanele care își propun altceva în viață, ceva mai important.[16]

Cu cea mai adâncă convingere, citez cuvintele rostite de generalul Joshua Lawrence Chamberlain:

> Inspirația față de o cauză nobilă a intereselor umane larg reprezentative permite oamenilor să facă lucruri la care nici măcar nu au visat vreodată și pe care nici măcar nu ar fi putut vreodată să le facă singuri. Conștientizarea apartenenței, în mod vital, la ceva dincolo de individualitate; a apartenenței la o personalitate despre care nu știm unde tinde, în spațiu și timp – umple inima până la limita idealului sufletesc și cultivă un caracter suprem.[17]

BUNICUL MEU, Stephen L. Richards, a fost unul dintre mentorii care au avut cea mai mare influență asupra mea. Dragostea, respectul și admirația mea pentru el sunt nemărginite. El și-a pus întreaga viață în slujba semenilor săi. Cei care l-au cunoscut l-au considerat unul dintre cei mai înțelepți oameni pe care i-au întâlnit vreodată. Închei cu sentimente de profundă recunoștință pentru mottoul de viață pe care l-am învățat de la el:

> Viața este o misiune, nu o carieră, și scopul tuturor cunoștințelor pe care le acumulăm în viață este să Îl putem reprezenta mai bine pe El, să ne îndeplinim această misiune în viață în numele Lui și pentru împlinirea voinței Lui.

ÎNTREBĂRI ȘI RĂSPUNSURI

Î: De ce este sacrificiul atât de important pentru obținerea autorității morale?

R: A te sacrifica înseamnă efectiv a renunța la ceva bun pentru altceva mai bun. Acest cuvânt ar putea chiar să fie înlocuit cu „a te perfecționa." Când o persoană are o viziune care îl transcende, care este focalizată pe o cauză sau un proiect important față de care el simte o legătură emoțională profundă, atunci adevărata cale a minimei rezistențe este a pune serviciul în slujba celorlalți mai presus de sine. Pentru o astfel de persoană, acesta nici nu este propriu-zis un sacrificiu. Pentru un observator din exterior, el ar putea să pară un sacrificiu, deoarece el neagă sau refuză un bine prezent. Fericirea este în mod esențial un produs secundar al subordonării a ceea ce vrem acum față de ceea ce vrem la sfârșit. Mai degrabă decât o cale a rezistenței maxime, sacrificiul este calea minimei rezistențe pentru cineva care este conectat profund, emoțional și spiritual, cu o cauză sau o chemare ori cu întrajutorarea aproapelui. Slujirea aproapelui, prețuit mai mult decât propria ființă, reprezintă etica tuturor religiilor mari ale lumii și a tuturor curentelor filozofice și psihologice care au

dăinuit. Albert Schweitzer spunea: „Nu știu care va fi destinul tău, dar știu un singur lucru: singurii dintre voi care vor fi într-adevăr fericiți vor fi aceia care au căutat și au aflat cum să-și ajute aproapele."

Î: Înainte se făcea mare vâlvă în legătură cu stilul și calitatea modului de a conduce; apoi a ajuns la modă acordarea de puteri și libertăți sporite angajaților; în ziua de azi, mottoul este inovația. Care va fi cuvântul la modă mâine?

R: În opinia mea, cuvântul-cheie de mâine va fi „înțelepciunea." Dacă în inima și sufletul unui om, în relațiile interumane ori în cultura unei organizații nu există principii, atunci acțiunea de cultivare a încrederii este sortită eșecului. Și fără încredere, nu există nici împuternicire. Când regulile iau locul judecății umane, nu se poate cultiva un climat de inovație și creativitate; rezultatul nu poate fi decât o cultură a lingușirii șefilor. În absența încrederii profunde, a alinierii structurilor și a sistemelor bazate pe o paradigmă a abundenței, nu se poate obține o calitate managerială înaltă. Din rațiuni de necesitate, Epoca Înțelepciunii, după părerea mea, va urma după Epoca Cunoașterii, iar în această epocă esența spiritului de conducător va fi ca liderul să fie un lider-servitor.

Î: Îmi place conceptul de organizație a cărei activitate este bazată pe principii. Este posibil oare așa ceva și în cazul unei comunități?

R: Sigur că da. Dacă puteți găsi și aduce laolaltă suficienți oameni care sunt lideri naturali și oficiali în instituțiile de învățământ, în domeniul afacerilor, în guvern și în orice alte profesiuni, chiar și persoane care nu sunt învestite cu autoritate oficială însă au multă autoritate morală și interesul să vă ajute, și dacă le implicați în procesul de instruire a oamenilor în legătură cu Cele 7 Deprinderi și cele patru roluri ale organizațiilor și ale familiilor din întreaga comunitate, veți fi uimit de rezultatele excepționale pe care le veți obține. Am avut succes în această privință în foarte, foarte multe comunități din întreaga lume.

CELE MAI FRECVENTE DOUĂZECI DE ÎNTREBĂRI

Îl: Mi se pare aproape imposibil să-mi schimb deprinderile. Aş vrea să vă întreb dacă această perspectivă este realistă. Sunt oare unicul om în această situaţie?

R: Nu sunteţi singurul. Am să vă explic de ce.

Poate vă amintiţi – sau le-aţi văzut într-un video sau film mai recent – de clipurile care arătau călătoria pe Lună a navetei spaţiale Apollo 11. Aceia dintre noi care au urmărit-o în direct au fost realmente transfiguraţi. Nici nu ne venea să ne credem ochilor când am văzut oameni păşind pe Lună.

Când credeţi că s-a consumat cea mai multă putere şi energie pentru efectuarea acestei călătorii în spaţiul cosmic? Pentru deplasarea spre Lună, la o distanţă de un sfert de milion de mile de Pământ? Pentru întoarcerea pe Pământ? Pentru zborul în jurul Lunii? Pentru separarea şi reataşarea modulelor lunare şi de comandă? Pentru desprinderea de pe Lună?

Nu, nicidecum, nici una din aceste variante. Cea mai mare putere şi energie nu a fost consumată nici măcar pentru toate aceste faze ale călătoriei în spaţiu. Ea a fost consumată cu desprinderea de Pământ. În primele câteva minute de desprindere de Pământ – în primele mile străbătute imediat după desprindere – s-a consumat mai multă energie decât a fost folosită timp de câteva zile pentru a călători o jumătate de milion de mile.

Forţa gravitaţiei exercitată în cele câteva minute necesare parcurgerii acestei distanţe a fost uriaşă. Pentru a ajunge în spaţiul cosmic, a fost nevoie de o forţă internă de propulsie mai mare decât atracţia gravitaţională şi rezistenţa atmosferei luate la un loc. Dar odată ce acest obiectiv a fost îndeplinit, celelalte misiuni au fost realizate cu un consum extrem de mic de putere şi energie. De fapt, când unul dintre astronauţi a fost întrebat câtă energie a fost consumată atunci când modulul lunar s-a separat de modulul de comandă pentru a aseleniza şi a inspecta solul lunar, el a răspuns: „Mai puţină decât răsuflarea unui bebeluş."

Această călătorie lunară constituie o metaforă elocventă care descrie efortul necesar pentru a renunţa la vechile deprinderi şi a-ţi forma altele. Forţa gravitaţională a Pământului poate fi comparată cu deprinderile adânc înrădăcinate, cu tendinţele programate de moştenirea genetică, de mediu, de tendinţele insuflate de părinţi sau de alte personalităţi importante din viaţa noastră. Masa atmosferei

Pământului ar putea fi comparată cu contextul mai larg al culturilor sociale și organizaționale cărora le aparținem. Aceste două forțe sunt extrem de mari, iar voința dvs. interioară trebuie să depășească ambele forțe luate laolaltă, pentru a permite desprinderea.

Dar odată ce acest lucru se întâmplă, veți fi uimit de libertatea pe care o veți simți. Pe durata desprinderii, astronauții au foarte puțină libertate sau putere; tot ce pot ei face este să-și îndeplinească misiunea care le-a fost atribuită. Însă, de îndată ce se eliberează de forța gravitațională a Pământului și de rezistența atmosferei care îl înconjoară, ei trăiesc o senzație indescriptibilă de libertate. Și au multe, foarte multe opțiuni și alternative.

Dacă vă veți hotărî să porniți pe drumul Găsirii Vocii Proprii și al Inspirării Altora Să-și Găsească Vocea și nu veți părăsi acest drum, veți dezvolta puterea acestei deprinderi noi, care va crește și se va schimba, într-o lume contemporană extrem de complexă și plină de ocazii favorabile.

Î2: Pe de o parte, sunt foarte încântată și totodată curioasă în legătură cu ceea ce ați explicat. Pe de altă parte, mă întreb dacă pot într-adevăr să fac ceea mă sfătuiți să fac.

R: Sunteți foarte cinstită că recunoașteți acest lucru, dar v-aș sugera ca înainte să încercați să răspundeți la întrebarea legată de competență, să vă mai puneți două alte întrebări. Prima este: *Ar trebui* oare să fac ceea ce mă sfătuiți? Este o întrebare valorizatoare. Cea de-a doua este: *Vreau* oare să fac ce mă sfătuiți? Este o întrebare privind motivația și ea se referă la vocea dvs. unică și la pasiunea dvs. Dacă puteți da un răspuns afirmativ la aceste două întrebări, atunci puteți trece la întrebarea: „Chiar sunt în stare să fac asta?" Aceasta este o întrebare privind competența, iar ea se referă la o instruire și o pregătire adecvată. Nu trebuie să confundați cele trei întrebări. Nu încercați să răspundeți la o întrebare valorizatoare cu un răspuns privind instruirea și pregătirea, la o întrebare privind motivația cu un răspuns valorizator, sau la o întrebare privind competența cu un răspuns privind motivația. Gândiți-vă atent și clar la cele trei întrebări. Sunt în stare? Vreau să fac asta? Trebuie să fac asta? Faceți o separație între ele, pentru a putea identifica cel mai bun punct de pornire.

Î3: De ce este conducerea companiilor un subiect atât de „fierbinte" în ziua de azi?

R: Economia contemporană se bazează în prezent mai ales pe profesiuni care țin de domeniul cunoașterii. Aceasta înseamnă că averea a migrat de la bani și lucruri la oameni – este vorba atât despre capitalul social, cât și despre capitalul intelectual. De fapt, cele mai mari investiții se fac în prezent în profesioniștii cunoașterii. Munca în domeniul cunoașterii a gravitat de la un potențial contributiv aritmetic la un potențial contributiv exponențial și geometric, iar acest tip de capital intelectual și social reprezintă cheia optimizării tuturor

celorlalte investiții. Mai mult decât atât, stilul managerial de control specific Epocii Industriale și sistemele de genul „oamenii sunt o cheltuială" devin tot mai demodate și/sau disfuncționale, datorită forțelor concurențiale de pe piață. Există totodată un nivel tot mai mare de conștientizare a faptului că dimensiunea umană, în special la nivelul încrederii, este sursa primordială a tuturor problemelor. Cu angajații nu te poți pune sau juca, și toată lumea începe să-și dea seama de acest lucru. Acesta este motivul pentru care arta de a conduce este mai presus de toate celelalte arte; este arta care *sprijină*.

Î4: Tot ce susțineți mi se pare atât de idealist și moralizator! În condițiile lumii de azi, nu știu dacă se poate realiza ceva din ceea ce spuneți.

R: Cea mai profundă întrebare pe care trebuie să v-o puneți este următoarea: există un spațiu între stimul și răspuns? Sau, reformulând: Chiar avem puterea de a alege, indiferent de circumstanțe? Dacă putem răspunde afirmativ, cu mâna pe inimă, la această întrebare, veți vedea că de fapt idealismul de care vorbiți este realism. De pildă, nu putem „vedea" efectiv cu ochii noștri toate minunile electronice produse în prezent și cu toate acestea, si dvs., și eu contăm pe ele și știm că sunt reale. Înainte ca ele să fi fost descoperite sau inventate, ele nu erau „reale," ci doar idealiste. Când afirmați că aceste lucruri au o tentă prea moralizatoare, vă referiți la noțiunile de bine și de rău. În străfundul sufletului dvs., știți că există o diferență între bine și rău și că dacă alegeți binele, consecințele vor fi diferite față de cele provocate când alegeți răul. În sensul acesta, aveți dreptate că ideile la care vă referiți sunt idealiste și moralizatoare, ele fiind însă și foarte realiste în același timp.

Î5: Ați afirmat că autoritatea morală culturală constituie cea mai avansată formă de autoritate morală – la ce vă refereați?

R: Pentru a vă răspunde la această întrebare, am să dau ca exemplu Declarația de Independență a Statelor Unite. Sentimentele evocate de acest document ilustrează o autoritate morală vizionară. Constituția a încercat să *instituționalizeze* valorile care au determinat afirmațiile „Toți Oamenii se nasc egali" și „Toți Oamenii au de la Creatorul lor anumite Drepturi inalienabile, printre care Dreptul la Viață, la Libertate și la Fericire."

Constituția a fost aliniată cu viziunea și sistemul de valori ale Declarației de Independență. În Declarație se afirma „*Toți* oamenii," deși femeile nu au avut dreptul de a vota decenii de-a rândul, mulți dintre părinții fondatori erau și proprietari de sclavi, Proclamația de Emancipare nu a fost adoptată timp de optzeci de ani după ce a fost redactată și chiar și în ziua de azi problema prejudecăților rasiale este departe de a fi fost rezolvată. Autoritatea morală *culturală* se dezvoltă întotdeauna mai încet decât autoritatea morală instituționalizată sau vizionară. Dar, în ultimă analiză, ea este cheia dezvoltării unei societăți armonioase. Premisele sale nu se află la nivelul guvernului, care

reprezintă forța sau legea, nici la nivelul persoanelor private sau al organizațiilor de afaceri private, care reprezintă libertatea. Premisele autorității morale culturale se află la nivelul indivizilor și al grupurilor care adoptă valori și semnificații comune, de care se simt legați trup și suflet. Acest nivel de voluntariat creează o societate *civilă*, care reprezintă o a Trela Alternativă mai înaltă comparativ cu legea și libertatea. Aceasta este presupoziția care a stat la baza gândirii și scrierilor lui Adam Smith, autorul cărții *The Wealth of Nations* (Bunăstarea națiunilor – n.trad.). Cu mult înainte să scrie această operă clasică, el a scris o carte intitulată *The Theory of Moral Sentiments* (Teoria sentimentelor morale – n. trad.). Această lucrare, care a constituit o temelie pentru cărțile sale de mai târziu, printre acestea numărându-se și *The Wealth of Nations*, se baza pe ideea că virtutea și bunăvoința asumate deliberat reprezintă fundamentul pe care se clădește atât sistemul economic al comerțului liber, cât și sistemul politic al unei democrații reprezentative. El a avansat teza conform căreia, dacă virtutea individuală se deteriorează, în cele din urmă nici piața liberă, nici democrația nu vor putea supraviețui.

Î6: Ați declarat că una din problemele principale cu care ne confruntăm azi este că folosim modelul industrial într-o Epocă a Profesionistului Cunoașterii; dar noi nu suntem încă o națiune industrializată? Oriunde ne îndreptăm privirea, nu vedem decât industrie.

R: Este adevărat, dar activitățile care duc la producerea de *valoare adăugată* în aceste ramuri industriale au o natură care se apropie tot mai mult de munca profesioniștilor cunoașterii, nu de cea prestată de muncitorii manuali. Așadar, departe de mine gândul de a discuta despre eliminarea ramurilor industriale respective. Ceea ce eu am propus este ca în aceste ramuri industriale să fie folosită o paradigmă a conducerii diferită. De fapt, această paradigmă datează încă din epoca agrară. În afara orașelor, pretutindeni există ferme agricole. Ele produc valoare adăugată în virtutea avantajelor promovate de Epoca Industrială și de Epoca Profesionistului Cunoașterii. Discuția noastră se referă mai degrabă la un cadru ideatic decât la un mediu fizic.

Î7: Cum creează culturile autoritare codependență?

R: Gândiți-vă puțin la ceea ce am să vă spun acum. Dacă în postul de conducere se află un lider autoritar care controlează, ce vor face subalternii? Majoritatea se supun pasiv; așteaptă până când li se spune să facă ceva, și fac ce li se spune să facă. Comportamentul lor confirmă așteptările liderului autoritar de a continua să comande și să controleze, ceea ce, la rândul său, justifică pasivitatea subalternilor. Cu alte cuvinte, totul devine ca o profeție falsă, care se împlinește cu de la sine putere. Toate aceste lucruri duc la atenuarea capacităților și inteligențelor oamenilor care sunt, într-o exprimare plastică, subutilizați. Ele transformă angajații în lucruri care trebuie gestionate sau controlate. Ciclul

codependenței are ca rezultat final crearea unei culturi politizate a lingușirii, conform căreia binele este definit prin asentiment sau prin loialitate și conform căreia răul înseamnă să fii prins asupra faptului.

Această dinamică dă naștere în același timp la acorduri disfuncționale – situații în care oamenii spun „da" când de fapt vor să spună „nu." Ea elimină conflictele sănătoase și provoacă resentimente, furie, obediență malițioasă, scăderea încrederii, a calității și a randamentului. Astfel de sentimente neexprimate nu mor de fapt niciodată – ele sunt îngropate de vii și își fac apariția mai târziu, sub înfățișări mult mai urâte.

În continuare, liderul autoritar își asumă responsabilitatea pentru rezultatele obținute și își concentrează atenția asupra eficienței – respectiv asupra metodelor, a proceselor și a etapelor, o urmare firească fiind că regulile încep să ia locul judecății umane. Toate acestea întăresc postura de lider și o transformă într-o poziție, nu într-o alegere; ea devine o parte a ADN-ului cultural. Încetul cu încetul, ajungem să vedem cât de adevărată este aforismul lordului Acton, care spunea: „puterea corupe și puterea absolută corupe absolut." Apoi toată lumea devine mieroasă și se străduiește să fie pe placul șefului, fără să-i pese de pierderea integrității.

Problema este că, în condițiile economiei contemporane, culturile codependente instituționalizate nu pot supraviețui decât grație ignoranței pieței, subsidiilor acordate arbitrar, a creării unui climat de teroare sau datorită unei tradiții grele, care este perpetuată doar din cauză că firmele concurente au și ele o cultură a codependenței.

Întreg acest ciclu poate fi întrerupt de o singură persoană, care este capabilă să considere conducerea ca o alegere, să își mărească Cercul de Influență făcându-și o deprindere din a lua inițiativa și care se bazează pe caracterul pragmatic al competiției de pe piață pentru a curma spirala descendentă. Acest tip de conducere ilustrează autoritatea morală pe care o dă opțiunea de a trăi conform unor principii ferme și care aproape întotdeauna implică și o formă de sacrificiu. Dar, într-o economie de piață funcțională, acest mod de a conduce va ocupa mereu primul loc pe podium, pur și simplu datorită faptului că el este pragmatic – el este eficient, ducând la producții mai mari cu costuri mai mici.

Î8: Cum se poate aplica tot ce ați spus într-o economie neperformantă sau, să zicem, într-o economie performantă, dar într-o industrie aflată în declin?

R: Cu atât mai mult se aplică, pur și simplu datorită faptului că cea mai prețioasă resursă existentă o reprezintă oamenii cu capacitate creativă, care găsesc soluții de tipul celei de-a Treia Alternative în momentele dificile. Cu toate acestea, tendința naturală a oamenilor este de a reveni la modelul industrial tranzacțional de comandă și control, care nu este însă viabil pe termen lung. Într-o situație de criză temporară și în cazul în care cultura are ca scop comun supraviețuirea organizației, abordarea autoritară poate aduce lucrurile, pe termen foarte scurt, pe linia de plutire. Așa cum spunea odată Eisenhower: „Nu poți să-i vorbești despre democrație unui om care se află într-o vizuină." Până la

urmă însă, este nevoie ca toată lumea să se implice profund, pentru ca schimbările radicale să devină trainice. Pentru aceasta, este nevoie de o conducere bazată pe autoritate morală și încredere.

Î9: Cum se corelează cele 7 Deprinderi cu *Cele 4 Roluri ale Conducerii*? În compania noastră s-au investit foarte mulți bani și timp în cursurile de pregătire bazate pe cele 7 Deprinderi.

R: Vă amintiți, desigur, că Cele 7 Deprinderi se bazează pe principii. Cele 7 Deprinderi constituie principii de caracter care vă modelează și arată *cine* și *ce sunteți*; cele patru roluri se referă la *ceea ce faceți* pentru a vă exercita influența de lider într-o organizație. Când puneți Cele 7 Deprinderi în contextul celor patru roluri, ele reprezintă rolul modelator. Acesta este motivul pentru care Cele 7 Deprinderi au o importanță strategică, pentru că ele sunt modelarea pe care o faceți în timp ce vă îndepliniți celelalte trei roluri. Principiile care stau la baza Celor 7 Deprinderi sunt precum o fântână foarte adâncă sau o pânză freatică ori un strat acvifer, care hrănește toate celelalte puțuri subterane, cum ar fi managementul de calitate, împuternicirea echipelor de lucru, inovația etc.

Î10: Scandalurile lumii corporatiste răspândesc frecvent falsa idee că toți oamenii de afaceri sunt „vinovați prin asociere." Această concepție aduce în prim-plan discuțiile și controversele privind caracterul oamenilor care lucrează pentru organizații. Cum se dezvoltă caracterul personal și cultural; cum se pot evita genul acesta de probleme?

R: Am avut ocazia să colaborez cu diverse organizații în astfel de situații, de pildă după accidentul de la Three Mile Island, când au izbucnit scandalurile cu Rodney King și după momentul „Exxon Valdez," iar ceea ce am descoperit a fost de fapt că toate aceste dezastre erau manifestări acute ale unui fenomen cultural profund, oameni care se aflau „în vârful unui aisberg și făceau tot felul de lucruri greșite, încheiau activitatea înainte de terminarea programului, distrugeau documente de lucru, ignorau aspectele negative ale muncii lor, erau prinși când greșeau și, în final, apăreau pe canalele de televiziune din toată țara.

Cred că aceste evenimente nefericite au fost o lecție pentru toate organizațiile. Reanalizați ceea ce înseamnă cel mai mult pentru dvs. – viziunea și sistemul dvs. de valori. Reexaminați-vă toate procedurile și practicile, structurile și sistemele, pentru a vedea dacă ele au dus la instituționalizarea viziunilor și valorilor respective. Feedbackul trebuie să reflecte judecățile oneste emise de consilieri, furnizori și de reprezentanți ai întregului lanț valoric. Nu puteți scăpa prin simple discuții de niște probleme care au apărut din cauza comportamentului dvs. greșit. În cele din urmă, totul va ieși la suprafață. Loialitatea nu trebuie să fie o valoare mai înaltă decât integritatea; de fapt, integritatea este chiar loialitate. Chiar dacă nu vreți să auziți adevărul, preferați totuși ca doctorul să vi-l spună. Vreți ca doctorul să fie onest față de meseria sa,

ca formă supremă a sincerității sale față de dvs. La fel se întâmplă și în cazul organizației dvs. – considerați-vă drept un profesionist a cărui loialitate supremă este față de principiile morale și profesionale, nu față de instituția dvs. Până la urmă, tot acesta este cel mai clar mod de a fi loial față de instituția dvs.

Cea mai bună modalitate pe care o cunosc eu de a dezvolta caracterul la nivelul unei organizații nu este alcătuirea unei liste pe care angajații își scriu judecățile despre colegi, ci a-i considera pe oameni răspunzători de rezultatele pe care le obțin, rezultate care vor fi trecute într-un Registru echilibrat, ceea ce va atrage după sine un nivel mai înalt al dezvoltării caracterului fiecărui angajat. În acest mod, nu judecați caracterul unuia sau altuia dintre angajați, ci dați-le responsabilități care duc la perfecționarea caracterului.

Î1 1: Cum se poate menține o cultură pozitivă, de încredere reciprocă, după reducerile de personal?

R: Știți de ce se deteriorează culturile după reducerile de personal? Pentru că principiile nu sunt respectate, oamenii nu sunt implicați, oamenii nu sunt informați și, în sfârșit, oamenii nu știu când se va lua o astfel de decizie. Ei nu înțeleg criteriile care determină deciziile care vor fi luate; este posibil ca ei să nu cunoască rațiunile economice care conduc o anumită ramură industrială, economia în ansamblul său și compania respectivă. Cunosc personal cazul multor organizații care au traversat perioade foarte, foarte dificile, în care au fost nevoite să ia decizii nepopulare, dar au reușit să o facă într-un mod remarcabil de principial. Printr-o comunicare transparentă și deschisă, printr-o implicare și participare sinceră și semnificativă, prin aderarea la un set de valori bazate pe principii fixe și prin conștientizarea faptului că organizația va face tot ce-i posibil pentru ca el să nu fie disponibilizați, oamenii care au fost afectați negativ și familiile lor au înțeles că organizația respectivă a făcut eforturi considerabile în numele lor și bunăvoința comunității nu a fost astfel deloc afectată.

Î12: În organizația noastră vin frecvent experți în domeniul conducerii companiilor, se realizează sesiuni speciale, specialiști de resurse umane vin din exterior să țină diverse cursuri de instruire în compania din care fac parte. De regulă, aceste cursuri sunt foarte utile, îți insuflă o stare de spirit pozitivă, chiar optimistă, dar după numai câteva zile, totul revine la starea de dinainte. Ce recomandați în acest sens?

R: A ști și a nu face înseamnă a nu ști. Poate temporar vă puteți simți inspirat și încurajat de cunoștințe și abilități noi și importante care v-au fost explicate în timpul acestor cursuri, dar dacă ele nu sunt aplicate în munca de zi cu zi, înseamnă că practic nu ați înțeles nimic din cursurile respective. Dacă structurile și sistemele mediului de lucru nu vă stimulează să le aplicați în activitatea dvs., atunci dvs. *nu le veți aplica* și, ca atare, *nu le veți cunoaște*. În cele din urmă, acest gen de experiențe vor avea repercusiuni negative, ducând la apariția cinismului la

nivelul culturii organizației. De multe ori, toate aceste noi cursuri de instruire nu fac decât să schimbe mottourile care sunt la modă la nivelul conducerii dar, după câteva zile, aceste mottouri vor fi ca vata de zahăr, care are un gust bun, gust care dispare însă după o clipă. Esențial este în astfel de situații să se ia materialul prezentat, să fie discutat, iar apoi să se încerce instituționalizarea lui, pentru ca procesul de muncă propriu-zis să se bazeze pe o serie de principii fundamentale, care vor hotărî și modul de recompensare a angajaților. Astfel, vor exista urmări pozitive. Cursurile respective vor înceta să mai fie un simplu spectacol și vor influența direct randamentul în muncă.

Î13: Și dacă nici această abordare nu are vreun efect?

R: Dacă oamenii nu vor să o aplice, ea nu va avea nici un efect. Nu există nici un leac miraculos. Este nevoie de un devotament profund, de răbdare și perseverență, mai ales în ceea ce privește efectuarea de schimbări sau tranziții de la o mentalitate sau un set de abilități la o altă mentalitate sau set de abilități. Evident, setul suplimentar de abilități va fi de mare ajutor dar, în ultimă analiză, oamenii trebuie să fie hotărâți să se apuce de treabă.

Î14: Care este cel mai bun mod de a iniția aceste schimbări, presupunând că ele s-au petrecut deja în sinea ta?

R: Dacă ați conduce o mașină cu piciorul pe pedala de frână, care ar fi cel mai rapid mod de a conduce mașina – să apăsați pe pedală până jos sau să luați piciorul de pe pedală? Evident, să luați piciorul de pe pedală. La fel, la nivelul culturilor organizaționale există forțe active și forțe restrictive. Forțele active sunt, de regulă, realitățile logice, economice, care ar fi echivalente cu eliberarea pedalei. Forțele restrictive sunt de obicei de ordin cultural și emoțional și ar reprezenta frâna. Prin intermediul celei de-a Treia Alternative și printr-o comunicare sinergică, forțele restrictive sunt transformate în forțe active. În acest fel, nu numai că veți face progrese foarte mari, dar ele vor fi susținute de cultura organizației, în virtutea implicării și devotamentului. În formularea acestul răspuns, a fost folosită Teoria câmpului de forță elaborată de Kirk Lewin.

Î15: Sunt toate aceste lucruri despre care vorbiți chiar așa de noi? Am auzit aceste idei încă din perioada în care eram tânăr. Mai mult, ele au fost enunțate de-a lungul întregii noastre istorii economice.

R: Aveți dreptate. De fapt, pentru a dovedi și mai mult justețea punctului dvs. de vedere, trebuie spus că datorită unei constituții bazate pe principii și datorită pieței libere, s-a obținut o descătușare a potențialului uman în Statele Unite, unde 4,5% din populația lumii produce aproape o treime din totalitatea bunurilor produse în lume. Dovada forței acestor paradigme și principii o constituie

rezultatele spectaculoase care au fost obținute. Să nu uităm, principiile sunt universale și eterne. Probabil că principiile semnificative sunt învățate cel mai bine, sau „deprinse" mai bine de fermieri, pur și simplu datorită faptului că ei sunt așa de aproape de natură, de legile și principiile naturale. Ei știu că pe o fermă nu te poți înghesui așa cum se întâmplă în instituții sociale organizate precum școlile. Competițiile de atletism la cel mai înalt nivel reprezintă o altă metaforă excelentă, deoarece și în acest caz se face o selecție foarte riguroasă. Pentru a deveni concurent, trebuie să plătești un preț foarte mare.

Între a ști și a face există o distanță enormă. De aceea este nevoie de o reînnoire, de o reasumare a devotamentului, de o restaurare a eticii caracterului și a conducerii conform unor principii riguroase.

Î16: Acest material este rezultatul unor cercetări?

R: Dacă vă referiți la genul de cercetări abstracte, „de laborator," empirice, răspunsul este negativ – cu excepția studiilor științifice efectuate privind decalajele de îndeplinire a obiectivelor companiilor. Dacă vă referiți la analize din istoria economiei, studii ale literaturii de specialitate și interpretarea datelor furnizate de o multitudine de cazuri concrete, atunci răspunsul este afirmativ.

Î17: Ce organizații constituie modele ale ideilor pe care le-ați prezentat?

R: Puteți găsi astfel de modele în orice domeniu de activitate umană. Ele se află pretutindeni în jurul dvs. Organizații precum Școala A. B. Combs și submarinul USS *Santa Fe* puteți găsi oriunde. Testul cu turnesol este următorul: care este nivelul de împuternicire al angajaților, respectiv cât de multă putere și libertate au ei? Cât de mult se concentrează asupra celor mai importante priorități ale organizației și cât de bine le îndeplinesc? Companiile în care s-a desfășurat munca de cercetare desfășurată de Jim Collins, descrisă în cartea sa *Good to Great*, sunt organizații în care angajații au un grad înalt de putere și libertate, conduse de lideri deopotrivă umili și extraordinar de hotărâți. Desigur, împuternicirea nu înseamnă totul. Majoritatea organizațiilor extrem de performante au început sau încep să introducă în sistemul de evaluare a rezultatelor un registru echilibrat. Alinierea operațiunilor cu strategia companiei, cu condițiile de pe piață, impune o judecată impecabilă. Numeroase organizații care în trecut au avut foarte mult succes se află în prezent într-o perioadă de declin puternic. Atragerea celor mai buni oameni și perfecționarea lor impune o vigilență continuă, la fel ca și cultivarea eticii conducerii în ADN-ul cultural. Totodată, continuarea progresului pe drumul măreției necesită o autoritate personală, vizionară, instituțională și culturală considerabilă.

Î18: Sunt aceste materiale bazate pe principii cu tentă religioasă?

R: Principiile au în mod cert o bază morală și spirituală, dar ele nu sunt apanajul unei singure religii. Eu personal le-am predat și promovat în țări de pe tot globul, în contexte religioase diferite și am folosit chiar o sumedenie de citate din textele sfinte ale fiecărei religii în parte. Principiile sunt într-adevăr universale și eterne. Pe vremuri, eram realmente șocat, spre deosebire de acum, când vedeam ce se întâmplă, oriunde în lume, atunci când reușești să implici oamenii de la orice nivel al unei organizații în efortul de dezvoltare a sistemelor lor de valori. Atâta timp cât există un spirit de deschidere reală și sinergie și când oamenii sunt efectiv informați bine, practic toate valorile reprezentative sunt identice. Cuvintele și modurile de exprimare a ideilor diferă, practicile care reflectă valorile respectivă diferă și ele, dar sensul fundamental se referă mereu la cele patru dimensiuni despre care am discutat în acest material – dimensiunea fizică/economică, cea relațională sau socială, cea mentală sau care privește dezvoltarea talentelor și cea spirituală, care se referă atât la semnificație, cât și la integritate. Dacă doriți să aveți o experiență interesantă, vă recomand să consultați declarațiile de misiune ale câtorva organizații care au elaborat astfel de declarații de misiune printr-o implicare și identificare profundă a personalului cu obiectivele organizației. Aceste declarații vor conține cuvinte diferite, dar veți observa că ele se referă practic la aceleași lucruri.

Î19: Sunt și descurajat, și nerăbdător. Este vreodată prea târziu să mă schimb?

R: Bună întrebare. De fapt, trebuie să recunosc că, de-a lungul timpului, am observat că problema fundamentală pe care oamenii o au în evaluarea validității acestor idei nu sunt ideile propriu-zise. Ele sunt foarte logice pentru toată lumea. Problema o constituie îndoiala față de sine. Tot ce vă pot spune este să începeți încet și să încercați să vă obișnuiți, treptat, să vă promiteți anumite lucruri, la început mici, neînsemnate, pe care să le respectați. Odată ce faceți o promisiune, ea trebuie să fie și respectată. Încetul cu încetul, simțul onoarei va ajunge să cântărească mai mult decât capriciile sau dispozițiile schimbătoare. Pe măsură ce veți reuși să vă măriți controlul asupra propriei persoane, disciplina, siguranța și competența, veți putea să faceți promisiuni mai „consistente" și să vi le țineți, să încercați noi domenii, părăsind zona dvs. de comfort și preluând mai des inițiativa. Repet, nu trebuie să uitați povestea bambusului chinezesc. Există o anumită specie de bambus chinezesc care, atunci când îl plantezi, rămâne subteran timp de patru ani de zile. Timp de patru ani, deasupra solului nu apare decât o tulpiniță infimă. Îl îngrijești, cureți locul zilnic, îl uzi și hrănești solul zilnic, timp de patru ani, pentru a-l face să crească, dar nu vezi nici un rezultat concret. În cel de-al cincilea an, această specie neobișnuită de bambus crește până la o înălțime de șase metri. În stadiul inițial, dezvoltarea a avut loc sub pământ, la nivelul rădăcinii. Apoi, odată ce rădăcinile s-au fixat, procesul de creștere s-a transformat într-unul suprateran, devenind vizibil, dovedind cu prisosință cinicilor că procesul de creștere a bambusului a început chiar din prima zi. Acesta

este motivul pentru care dezvoltarea caracterului personal precede întotdeauna cultivarea încrederii de la nivelul relațiilor interpersonale, care la rândul el precede crearea unei culturi organizaționale care într-adevăr permite îndeplinirea celor mai importante priorități ale organizației. Nu este niciodată prea târziu. Viața este o misiune, nu o carieră.

Î20: De unde știi că metoda aceasta este eficientă?

R: Nu se poate ști decât aplicând-o în realitate. A ști și a nu face înseamnă de fapt a nu ști. Alte dovezi care confirmă adevărul celor afirmate vor fi rezultatele de ordin pragmatic obținute de cei care sunt deserviți – clienți, proprietari, angajați, cetățeni sau cumpărători – și primirea de informații pozitive despre întreaga echipă de furnizori și despre cultura organizației din care faceți parte. În ultimă analiză, am mai multă încredere în *discernământul* pe care ni-l dă conștiința, combinat cu *observația* și *măsurătorile* efectuate, decât în observațiile și măsurătorile efectuate fără discernământ. Am observat că mulți oameni știu în sinea lor multe lucruri pe care ar trebui să le facă și multe lucruri pe care nu ar trebui să le facă. Dacă ar și acționa în conformitate cu aceste cunoștințe, celelalte întrebări ale lor nu ar fi decât niște întrebări formale sau academice. În cele din urmă, și acele întrebări își vor găsi răspunsul, dar ele nu vor veni de la sine, ci va trebui să fie *căutate*.

Anexa 1

DEZVOLTAREA CELOR PATRU TIPURI DE INTELIGENȚĂ/CAPACITATE – GHID PRACTIC

DEZVOLTAREA INTELIGENȚEI FIZICE – PQ

Să începem cu corpul, cu Inteligența Fizică (PQ), deoarece corpul este instrumentul minții, al inimii și al spiritului. Dacă reușim să subordonăm corpul spiritului – respectiv trecând în plan secundar apetiturile și pasiunile noastre și în plan principal, conștiința – devenim propriii noștri stăpâni. Oamenii a căror viață este o funcție a apetiturilor și a pasiunilor, mai degrabă decât a conștiinței, nu își pot propune anumite renunțări. Spațiul care desparte stimulul de răspuns este ca atare îngustat – persoanele respective pierzându-și libertatea personală și crezând tot timpul că și-o exercită. Corpul este un servitor bun, dar un stăpân rău.

Expresia grecilor privind formula de a deveni stăpân pe viața ta – „cunoaște-te pe tine însuți, controlează-te și slujește-ți aproapele" – reprezintă o secvențialitate magistrală. În opinia mea, există trei moduri fundamentale de dezvoltare a inteligenței fizice. În primul rând, *o alimentație rațională*; în al doilea rând, *exerciții fizice moderate practicate regulat*; în al treilea rând, *odihnă, relaxare, evitarea stresului negativ* și *prevenirea bolilor*.

Cercetările arată acum în mod indubitabil că inabilitatea de a controla propria viață duce la o îmbătrânire prematură, la o atenuare a claritățiigândirii și chiar la blocarea accesului la inteligența nativă. Inversul este și el adevărat: coerența internă crescândă conduce la o creștere a eficienței la nivelul tuturor sistemelor fiziologice și la o augmentare a creativității, adapatabilității și flexibilității.[1]

DOC CHILDRE ȘI BRUCE CRYER

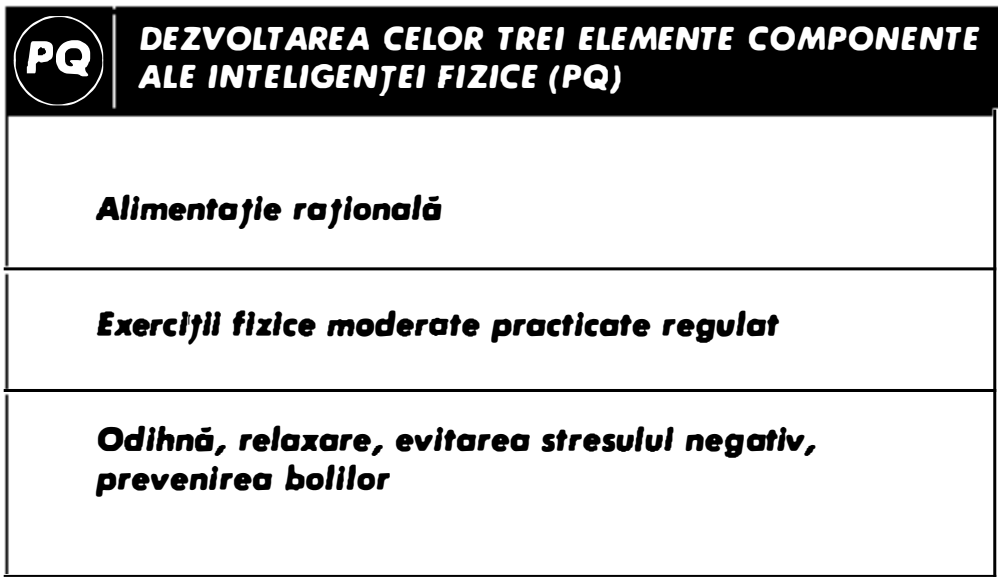

PQ
DEZVOLTAREA CELOR TREI ELEMENTE COMPONENTE ALE INTELIGENȚEI FIZICE (PQ)
Alimentație rațională
Exerciții fizice moderate practicate regulat
Odihnă, relaxare, evitarea stresului negativ, prevenirea bolilor

Figura A1.1

Aceste trei moduri sunt înțelese și acceptate de majoritatea oamenilor din lumea civilizată. Ele țin practic de bunul simț. Dar a cunoaște un lucru nu este totuna cu a-l aplica în practică. Foarte puține persoane îndeplinesc zi de zi aceste trei deziderate.

În cartea lor, intitulată *The Power of Full Engagement* (Forța angajamentului total), autorii Jim Loehr și Tony Schwartz subliniază că secretul obținerii marilor performanțe și al reînnoirii personale îl reprezintă gestionarea energiei, nu a timpului. Evident că autorii consideră importantă și o gestionare adecvată a timpului, însă ei sugerează că de fapt criteriul decisiv pentru a judeca justețea gestionării timpului de care dispunem este modul în care ne gestionăm energia. Studiind natura și legile naturale care guvernează întreaga umanitate, ei evidențiază importanța respectării ciclului care oscilează între activitate/performanță și odihnă/regenerare. Ei apelează la abordarea persoanei integrale: corp, minte, inimă și spirit. Autorii subliniază importanța pe care o au deprinderile, pe care el le denumesc ritualuri, pentru creșterea energiei și a capacităților de a obține un randament sporit.

Alimentația rațională

Cel mai mulți dintre noi știm ce trebuie și ce nu trebuie să mâncăm. Esențială este obținerea unui echilibru. Sunt gata să recunosc că nu sunt un expert în domeniul nutriției, dar și eu, ca și cei mai mulți oameni, știu din ceea ce mi s-a spus de-a lungul anilor că organismul uman și sistemul imunitar sunt întărite cel mai mult atunci când consumăm o cantitate mai mare de cereale integrale, legume, fructe și proteine cu un conținut redus de grăsimi. Atunci

când este consumată (mai bine mai rar), carnea trebuie să fie slabă. Cercetările au arătat de asemenea în ultimul timp avantajele consumului regulat de pește. Alimentele (în această categorie intră numeroase produse de tip fast food, alimentele semipreparate și dulciurile) bogate în grăsimi saturate și cu un conținut ridicat de glucide trebuie consumate foarte rar sau chiar evitate. Să nu uităm însă, cheia o reprezintă echilibrul și moderația. Învățați să nu exagerați și să nu vă „îndopați." Cu alte cuvinte, învățați când să vă opriți din mâncat – puțin înainte să vă simțiți sătul sau înainte de a simți că nu vă puteți ridica de la masă. În sfârșit, beți multă apă – de la șase până la zece pahare pe zi. Ea optimizează funcțiile organismului și contribuie *semnificativ* la menținerea unei forme fizice bune și a unei mase corporale sănătoase, alături de un regim echilibrat și de exercițiile fizice.

Viața mi-a demonstrat de asemenea eficiența și înțelepciunea posturilor ocazionale – nu este deloc rău să sărim peste una sau două mese, pentru a permite odihna întregului sistem digestiv și o „curățare" a lui. Din proprie experiență, pot spune că principalul câștig nu a fost neapărat unul de ordin fizic, ci mai degrabă mental și spiritual. Principiul postului apare în toate marile religii ale lumii, care explică faptul că postul reprezintă nu numai un mijloc de creștere a stăpânirii de sine și a autocontrolului, ci și o conștientizare mai profundă a dependenței noastre absolute.

Cred cu tărie în faptul că atunci când reușești să-ți controlezi apetiturile, abilitatea ta de a-ți controla pasiunile și de a-ți purifica dorințele crește foarte mult. Acest autocontrol are drept consecință o senzație profundă de umilință și ne permite să înțelegem mai bine ceea ce este cu adevărat important în viață.

Am simțit de asemenea pe propria piele efectele profund negative ale exceselor alimentare, ale dietelor de o strictețe exagerată și ale consumului exagerat de alimente de tip fast food.

Cele mai mari tentații împotriva cărora sunt nevoit să lupt apar atunci când călătoresc prin țară și, la sfârșitul unei zile obositoare, merg la un hotel și fac o comandă la room service. Mi-am dat seama că atunci când uit de mine și exagerez, lucrul acesta îmi afectează randamentul psihic și chiar și calitatea somnului. Legendarul antrenor Vince Lombardi spunea pe vremuri: „Oboseala face din noi toți niște lași." În cazul meu, observația aceasta este cât se poate de adevărată, pentru că dacă sunt epuizat, tind mereu să fac excese, ceea ce, în cazul meu, pare a duce la un fel de „blocaj" psihic care ține o zi sau două. Când mintea și spiritul sunt puse în prim-plan, iar corpul în plan secundar, liniștea și încrederea pe care o dau acest tip de disciplină și stăpânire de sine sunt enorme. De fapt, în cazul meu, când simt dureri stomacale care nu sunt de fapt provocate de foame, ci mai degrabă consecințele unei renunțări la dulciuri pe care mi-am impus-o, îmi spun în gând: „Nimic nu e mai gustos decât să știi că nu ești gras." Mă străduiesc totodată să vizualizez acele așa-zise dureri stomacale ca o „autodizolvare" a straturilor de grăsime. Atunci când renunțăm la satisfacerea papilelor gustative în numele unei alimentații raționale, treptat le reeducăm să cedeze în folosul trilioanelor de celule care au o nevoie disperată de o nutriție adecvată.

De fapt, toate aceste lucruri sunt chestiuni de ordin personal, fiecare dintre noi având datoria să hotărască ce înseamnă o dietă echilibrată pentru el/ea. Îmi exprim totuşi convingerea că aproape fiecare om poate simţi avantajele extraordinare ale victoriei asupra propriului corp. O astfel de victorie are un efect benefic şi asupra abilităţii noastre de a repurta şi victorii publice, în relaţiile noastre cu cei din jur şi în reorientarea noastră spre o viaţă de ajutorare a semenilor şi contribuire semnificativă la binele comun.

Exerciţii fizice moderate practicate regulat

Exerciţiile fizice practicate regulat – care interesează sistemul cardiovascular, stimulând forţa şi flexibilitatea fizică – duc la creşterea substanţială atât a calităţii vieţii, cât şi a speranţei de viaţă. Şi în acest caz, echilibrul este cuvântul de ordine. Societatea contemporană a adoptat un stil de viaţă tot mai sedentar şi mai inactiv. Există însă o sumedenie de modalităţi de a face exerciţii fizice la intervale regulate. Începeţi cu eforturi mici, care să nu solicite prea mult organismul. Alegeţi un gen de mişcare pe care să o practicaţi zilnic, sau măcar de trei până la cinci ori pe săptămână. Este recomandabil să alegeţi genul de exerciţii fizice care vă place şi care este pe măsura nevoilor şi condiţiei dvs. fizice. Evident, la început va trebui să discutaţi cu medicul dvs. de familie. Variaţi tipurile de exerciţii, pentru a fortifica diverse părţi ale corpului şi pentru a evita plictiseala ori concentrarea exclusivă asupra unei anumite zone. Multor persoane le place să se plimbe, de exemplu, şi dacă se poate în ritm alert, cu atât mai bine. Alţii aleargă, înoată, practică grădinăritul sau merg pe bicicletă. Mulţi preferă să meargă la sală, unde echipamentele speciale le dau posibilitatea de a face şedinţe mixte cu o durată determinată, pe aparate precum biciclete staţionare, aparate eliptice, de tip palier, pentru vâslit etc.

Culturismul (practicat cu moderaţie), ca şi alte exerciţii de întărire a musculaturii, este benefic pentru oameni de toate vârstele, ducând la creşterea masei musculare, îmbunătăţirea posturii, mărirea energiei, încetinirea şi chiar oprirea deteriorării oaselor, precum şi la creşterea abilităţii organismului de a arde caloriile.

Oricât aş încerca, nu am să reuşesc să laud destul rolul pe care exerciţiile fizice practicate regulat l-au avut asupra mea. Pentru mine, cel mai mare avantaj a fost de natură mentală şi spirituală, nu neapărat fizică, deşi mă impresionează foarte mult numărul uriaş de studii care demonstrează fără putinţă de tăgadă cât de importantă este practicarea regulată a exerciţiilor fizice. Gimnastica aerobică, în care muşchii piciorului sunt folosiţi pentru a întări inima şi sistemul circulator şi pentru o oxigenare optimă a corpului, a fost întotdeauna un element de bază în programul meu de exerciţii.

Exerciţiul meu aerobic preferat este alergarea, dar genunchii mei nu sunt în starea cea mai bună, din cauza unor accidente pe care le-am avut pe vremea când practicam diverse sporturi, iar în prezent sunt nevoit să folosesc o bicicletă staţionară. Am descoperit însă că în timp ce stau pe bicicletă pot face şi alte lucruri. Pot vorbi la telefon şi pot chiar discuta despre afaceri, deşi uneori gâfâi

în disperare. Pot să mă uit la televizor și să văd diverse emisiuni educative sau distractive. Pot purta conversații interesante cu soția sau cu copiii mei, care fac și ei exerciții odată cu mine. Ne încurajăm unii pe alții și ne dăm cu părerea ce e și ce nu e bine să facem.

Am ajuns totodată să fiu un adept al exercițiilor de tonifiere a mușchilor și creștere a flexibilității brațelor și picioarelor. Îmi amintesc că, la un moment dat, un instructor de sală m-a văzut în timp ce mă chinuiam să ridic o bară. El mi-a spus să continuu, să fac cât de multe ridicări pot, iar apoi să mai ridic o dată bara. L-am întrebat de ce, iar el a zis că partea de sfârșit a exercițiului, când fibra musculară este epuizată și cedează (provocând durere) este cea mai benefică, deoarece fibra se regenerează și se întărește în aproximativ patruzeci și opt de ore după efectuarea exercițiului respectiv. A fost o experiență fascinantă pentru mine, din care am învățat ceva foarte important, pentru că inițial aveam de gând să renunț, din cauza oboselii și durerilor. Dar instructorul s-a ridicat deasupra mea și mi-a spus: „O să iau eu bara imediat când văd că nu mai poți." Este o metaforă foarte potrivită și pentru celelalte dimensiuni ale vieții. Atunci când ni se pare că am ajuns la capătul puterilor, capacitatea noastră de a acționa crește. Emerson exprima această idee în felul următor: „Dacă ne străduim din răsputeri să facem ceva și perseverăm, acel ceva devine mai ușor de făcut; ceea ce s-a schimbat nu este acel ceva, ci abilitatea noastră de a răzbi, care a crescut."

Am căpătat deprinderea să practic gimnastică aerobică de cinci sau șase ori pe săptămână, de trei ori pe săptămână fac exerciții de tonifiere, iar șase zile pe săptămână, diverse proceduri de întindere a brațelor și picioarelor și/sau yoga, pentru flexibilitate. Programul riguros m-a revigorat fizic, iar efectele „prospețimii" fizice asupra psihicului nu au întârziat să apară. Fiecare trebuie să țină cont de starea sa de sănătate și să hotărască, împreună cu doctorul său, care este cea mai înțeleaptă alegere. Dar repet, sunt convins că exercițiile fizice duc la creșterea capacității noastre de autocontrol, ceea ce mărește orizontul vieții noastre și duce realmente la o creștere a spațiului dintre stimul și răspuns.

Mai demult, când predam la o universitate la care aveam normă întreagă, l-am încurajat pe studenții mei să se gândească la câteva obiective pe care să dorească să și le îndeplinească într-un semestru. Majoritatea covârșitoare a studenților și-au propus ca obiectiv, printre altele, să mănânce sănătos și să facă exerciții fizice în mod regulat. Acesta este ceea ce aș numi un acord de tip „câștig-câștig" cu studenții și, odată ce am căzut de acord, ei au devenit responsabili și răspunzători. Au acceptat de asemenea să discute despre ceea ce cred și ce au învățat din aceste experiențe și, în final, să se autoevalueze pornind de la țelurile pentru care au optat. Întrucât această autoevaluare a devenit o parte importantă a notei pe care urma să o primească la cursul respectiv, ei au avut atât o motivație externă, cât și una internă. Unii studenți nu s-au simțit atrași chiar atât de mult de latura fizică, ceea ce nu m-a deranjat câtuși de puțin – ei și-au ales și au preluat răspunderea altor țeluri pe care și-au propus să le îndeplinească.

Nu o să vă vină să credeți ce urmări extraordinare a avut decizia studenților de a-și învinge dependența de produse zaharoase sau de mâncăruri din fast

fooduri şi de a face exerciţii fizice cel puţin treizeci de minute de cel puţin trei ori pe săptămână. Cultivarea acestor deprinderi noi şi eliminarea celor vechi a avut un impact atât de mare, încât a schimbat în totalitate relaţiile dintre ei. Studenţilor le-a sporit nivelul de energie, acurateţea psihică, randamentul la examene; nu după mult timp, am observat că au devenit mai stăpâni pe sine. La sfârşitul semestrului respectiv, studenţii care nu îşi aleseseră obiective de natură fizică şi-au dorit să şi le fi ales şi el, când i-au auzit pe colegii lor povestind despre ceea ce îşi propuseseră şi reuşiseră să facă.

Să facem o mică pauză şi să ne gândim la un aspect. Pentru fiecare dintre noi, o săptămână are 168 de ore. Dacă însă dvs. sunteţi dispus să acordaţi sănătăţii dvs., prin practicarea regulată a unor exerciţii fizice de intensitate moderată, timp de, să zicem, doar două sau trei ore din acele 168 de ore ale săptămânii, veţi simţi efectele pozitive extrem de puternice ale celor două sau trei ore asupra restului de 166, inclusiv un somn adânc, de o calitate mult superioară, şi veţi începe să vă convingeţi de puterea extraordinară pe care acest tip de stăpânire de sine o va aduce în viaţa dvs.

A preveni este mai bine decât a vindeca.

Odihnă, relaxare, evitarea stresului negativ, prevenirea bolilor

Opera ştiinţifică a marelui pionier şi lider în domeniul studierii stresului, dr. Hans Selye, sugerează că există două tipuri de stres: distres şi eustres. *Distresul* reprezintă o consecinţă a urii faţă de profesiunea pe care o avem, a detestării multiplelor presiuni ale vieţii şi a sentimentului cvasi-permanent că suntem o victimă. *Eustresul* este o urmare a tensiunii pozitive provocate de contemplarea situaţiei în care ne aflăm în prezent şi a situaţiei la care aspirăm să ajungem – adesea aceasta implică un anumit ţel sau proiect semnificativ care ne inspiră şi ne stimulează talentele şi pasiunea; pe scurt, vocea noastră. În urma unor îndelungate cercetări empirice, dr. Selye a arătat modul în care eustresul are un efect favorabil asupra sistemului imunitar, duce la creşterea speranţei de viaţă şi la prelungirea stării generale de sănătate a organismului uman. În câteva cuvinte, nu ar trebui să evităm stresul, atâta timp cât acesta este tipul de stres cu efecte benefice – eustresul. El ne revigorează şi ne măreşte capacitatea de reacţie în momentele dificile ale vieţii. Evident, el trebuie să fie moderat şi echilibrat printr-o durată optimă de odihnă şi relaxare, sau ceea ce putem numi „evitarea stresului negativ" ori „gestionarea eustresului." Selye a explicat că femeile trăiesc în medie cu şapte ani mai mult decât bărbaţii din motive de ordin psihologic/spiritual, nu fiziologic. „O femeie nu termină niciodată ce are de făcut."

În cercurile de specialişti, este larg răspândită ideea că cel puţin două treimi din toate afecţiunile sunt cauzate de stilul de viaţă pe care şi-l aleg oamenii. Aceste alegeri se referă în principal la alimentaţie, fumat, odihnă şi relaxare insuficientă, „încercarea de a arde lumânarea la ambele capete" şi la multe alte

abuzuri pe care majoritatea oamenilor le fac zi de zi. Numeroşi specialişti atribuie diverse boli unor factori de natură genetică, însă aşa cum am precizat mai devreme, între stimul şi răspuns există întotdeauna un spaţiu, iar atunci când oamenii sunt conştienţi de existenţa acestui spaţiu şi de capacitatea pe care o au de a alege ghidându-se după principii ferme, ei nu contractează obligatoriu afecţiunea pentru care au o predispoziţie genetică. Chiar şi majoritatea formelor de cancer pot fi vindecate, cu condiţia ca ele să fie descoperite în primul sau al doilea stadiu de evoluţie, înainte de a deveni agresive.

Medicina Modernă Occidentală se bazează primordial pe tratarea pacienţilor, nu pe prevenirea afecţiunilor, iar tratamentul se desfăşoară de regulă pe două căi: cea chimică şi cea a intervenţiilor chirurgicale. Vă mărturisesc că mi-ar plăcea foarte mult să vedem cu toţii o augmentare a paradigmei medicale, o utilizare mai frecventă a unor terapii complementare sau a unor terapii alternative validate empiric.

Cred că este foarte important ca fiecare dintre noi să facă un set complet de analize în mod frecvent, cel puţin o dată pe an, pentru ca diversele tendinţe sau simptome ale unor afecţiuni să fie detectate în fază incipientă. Eu însumi am un doctor care mă tratează şi un alt doctor care mă sfătuieşte cum să previn bolile la care sunt predispus şi îi respect enorm pe amândoi. Ei m-au învăţat că principiul fundamental care trebuie respectat este ca fiecare om să ia asupra sa răspunderea pentru propria sănătate. Trebuie să punem diverse întrebări, să ne implicăm, să studiem, să ascultăm şi părerea celui de lângă noi, să evaluăm posibilitatea de a apela la forme alternative de terapie, mai degrabă decât să aruncăm responsabilitatea pentru starea sănătăţii noastre pe umerii altcuiva sau decât să blamăm colectiv o profesiune anume.

Neglijarea dezvoltării şi sănătăţii corpului

Să ne gândim la ceea ce se întâmplă cu celelalte trei dimensiuni atunci când ne neglijăm corpul. Rezultatul poate fi nu numai o înrăutăţire generală a stării sănătăţii, dar şi, în plan *mental*, o pierdere a capacităţii de concentrare, a creativităţii, a rezistenţei, a forţei, a curajului, a capacităţii de a învăţa şi de a memora. Şi, în cazul contrar, atunci când practicăm exerciţii fizice, ne odihnim şi avem un regim alimentar echilibrat, ne menţinem puterea de concentrare şi rezistenţa, de asemenea apetitul de a dobândi cunoştinţe noi.

Ce se întâmplă cu inteligenţa *emoţională*, cu inima noastră, atunci când ne neglijăm corpul – când devenim o funcţie a apetiturilor şi pasiunilor noastre? Răbdarea, dragostea, înţelegerea, empatia, abilitatea de a asculta şi de a trăi sentimente de compasiune sunt trecute în plan secundar – ele nu devin altceva decât nişte simple vorbe, goale de sens.

Eu însumi am descoperit că, dacă îmi iau un angajament faţă de mine însumi sau îmi fac o promisiune legată de regimul alimentar sau de practicarea exerciţiilor fizice (practic şi orice alt gen de promisiune) pe care nu o respect, în mod cert devin mai insensibil faţă de nevoile şi sentimentelor celor din jurul meu.

Un om care cedează tentației după cinci minute, pur și simplu nu știe cum ar fi fost o oră mai târziu. Acesta este motivul pentru care oamenii răi, într-un fel, știu foarte puține lucruri despre răutate. Ei au trăit la adăpost tocmai din cauză că au cedat întotdeauna.

C.S. LEWIS

Sunt mai supărat sau enervat de mine însumi și pot simți o diminuare a sentimentului de integritate. Doar atunci când revin, îmi iau un nou angajament, mă hotărăsc să-i respect și apoi mă țin de cuvânt, pot să uit de mine însumi și să devin într-adevăr empatic cu cei din jur.

Ce se întâmplă cu *spiritul* nostru, cu liniștea mentală? Neglijarea corpului are o influență negativă asupra dorinței de a ne ajuta semenii, de a contribui la binele comun, a disponibilității de a ne sacrifica, de a ceda în favoarea unui scop mai nobil; conștiința noastră se opacizează, cedând la aproape orice tentație. O diminuare cât de mică a integrității personale mă face mai egoist, mai preocupat de mine însumi. Dimpotrivă, atunci când iau decizia de a mă conforma principiilor și conștiinței mele, simt că reapare hotărârea de a ajuta și de a aduce o contribuție semnificativă.

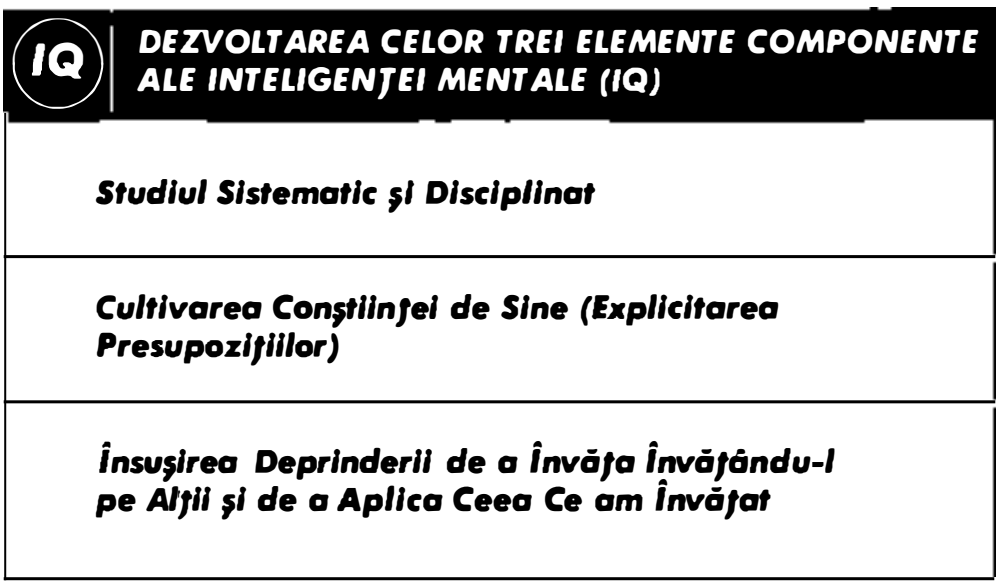
A fi stăpân pe propriul tău corp și pe propria dezvoltare este esențial. Este totodată ceva foarte concret, un scop în numele căruia putem acționa imediat. Această concretețe ne permite să avem un acces mai direct și să controlăm fiecare etapă a drumului spre acest obiectiv. Când vom reuși să ne stăpânim apetitele corpului și îi vom revigora inteligența, vom începe să sesizăm o mărire a spațiului care desparte stimulul de răspuns, precum și toate celelalte efecte benefice, de ordin mental, emoțional și spiritual care decurg de aici.

Am văzut că la majoritatea oamenilor voința cedează din când în când. Dacă ei și-ar „asculta" însă în mod sincer feedbackul venit de la corpul lor, de la minte, inimă și spirit și dacă ar avea tăria de a face schimbările necesare, ei s-ar putea întoarce pe calea cea bună. Totul se aseamănă foarte mult cu zborul unui avion. Majoritatea avioanelor zboară mereu pe o rută ușor deviată față de cea stabilită dar, deoarece pilotul primește constant un feedback de la diverse instrumente sau echipamente care îl ajută să revină pe coordonatele corecte, aproape toate avioanele ajung la destinația stabilită conform planurilor de zbor.

Conștiința unui om îl va conduce în condiții de siguranță deplină la toate aceste trei destinații. Și, cu cât el se va supune mai mult conștiinței sale, cu atât aceasta va deveni mai puternică, astfel încât el se va apropia tot mai mult de stadiul în care își poate servi aproapele. Printr-o alimentație echilibrată, practicarea de exerciții fizice, odihnă și relaxare, întărim capacitățile organismului nostru, sistemul imunitar și abilitatea corpului de a se regenera; și, poate cel mai important lucru, eliberăm celelalte trei tipuri de inteligență, a minții, a inimii și a spiritului.

DEZVOLTAREA INTELIGENȚEI MENTALE – IQ

Aș sugera trei moduri de dezvoltare a IQ, sau a capacității mentale. În primul rând, *studiul sistematic și disciplinat*, inclusiv studiile exterioare propriului domeniu de activitate; în al doilea rând, *cultivarea conștiinței de sine*, pentru a reuși să explicităm presupozițiile și a putea să părăsim zona de confort al gândirii; în al treilea rând, *însușirea deprinderii de a învăța prin a-i învăța pe alții și prin a aplica ceea ce am învățat.*


IQ
DEZVOLTAREA CELOR TREI ELEMENTE COMPONENTE ALE INTELIGENȚEI MENTALE (IQ)
Studiul Sistematic și Disciplinat
Cultivarea Conștiinței de Sine (Explicitarea Presupozițiilor)
Însușirea Deprinderii de a Învăța Învățându-l pe Alții și de a Aplica Ceea Ce am Învățat

Figuro A1.2

Studiul continuu, sistematic, disciplinat

Oamenii care și-au făcut o deprindere din a învăța, a se dezvolta și a se perfecționa în mod continuu sunt oamenii care au abilitatea de a se schimba, a se adapta, a face față realităților schimbătoare ale vieții și pot avea rezultate deosebite în orice domeniu de activitate. Unica noastră siguranță economică reală constă în satisfacerea nevoilor umane. Cu cât mai mult se înrăutățesc condițiile de trai, cu atât mai evidente devin nevoile umane. Siguranța noastră nu se află în organizația din care facem parte sau în slujba pe care o avem; progresul tehnologic le poate face oricum irelevante. Dar dacă avem o minte activă, alertă, curioasă și „dornică" să acumuleze cunoștințe noi, vom reuși să „aterizăm în picioare." Concepția de odinioară conform căreia coeficientul de inteligență IQ este o valoare fixă, dată odată pentru totdeauna, a fost demult infirmată. Cu cât mintea este folosită mai des, cu atât ea devine mai pătrunzătoare; cu cât mintea „lucrează" mai des așa cum îi dictează conștiința, cu atât ea câștigă în înțelepciune.

Cred cu toată convingerea că ar trebui să ne uităm mult mai puțin la televizor și să începem din nou să citim – să citim cărți și materiale din cât mai multe

domenii, cu foarte mare atenție, în afara zonelor noastre de confort intelectual și în afara domeniului în care profesăm. De pildă, printre alte reviste, mie îmi place să citesc și *Scientific American*, *The Economist*, *Psychology Today*, *Harvard Business Review*, *Fortune* și *Business Week*. Soția mea îmi spune mereu să citesc mai multe cărți de beletristică, biografii și autobiografii, care pe ea o interesează cel mai mult. Cred că sfaturile ei sunt înțelepte. De asemenea, mi se trimit numeroase cărți pentru avizarea includerii în programe de tipărire și am învățat să citesc conceptual, adică să studiez tabla de materii și să decodez cât mai rapid stilul scriitorului, pentru a putea descoperi unde sunt exprimate sau sintetizate ideile principale. În acest mod, reușesc să „captez" esența multor cărți într-o zi sau două.

O altă modalitate extrem de interesantă și utilă de a învăța este de a împărți prezentările pe care le auziți ori lucrările sau cărțile pe care le lecturați în patru părți: în primul rând, *scopul*; în al doilea rând, *ideea principală*; în al treilea rând, *validarea* – cu alte cuvinte, proba; în al patrulea rând, *partea aplicativă* – cu alte cuvinte, exemple și istorisiri. Am fost uimit să descopăr cât de bine și de exact se poate înțelege și memora materialul prezentat apelând la această metodă mnemotehnică, de a te obișnui să gândești astfel în timp ce asculți sau citești – ești foarte aproape de punctul în care ai putea face și tu aceeași prezentare imediat după ce ai ascultat-o, ca și cum te-ai fi pregătit și ai fi repetat-o ore în șir.

În ultimă instanță, fiecare trebuie să se hotărască singur care este cel mai bun mod de a menține neîntrerupt procesul de învățare. Acest lucru are o importanță vitală într-o lume a Epocii Profesioniștilor Cunoașterii. Oamenii trebuie să fie foarte atenți la activitățile cu care își petrec timpul și la durata de timp pe care o pierd zilnic, după care trebuie să devină foarte disciplinați din punct de vedere intelectual. O singură pagină poate aduce dividende (câștiguri) uriașe. Majoritatea oamenilor spun că, fiind atât de ocupați, nu mai au prea mult timp de citit – nici măcar suficient timp pentru a sta cu copiii lor. Statisticile realizate arată însă în mod absolut indubitabil că oamenii petrec aproape jumătate din timpul pe care îl au la dispoziție făcând lucruri care nu sunt importante, deși unele dintre acestea pot fi urgente. Dar, cu cât o persoană devine mai disciplinată, în sensul *concentrării* asupra lucrurilor de o importanță vitală, cu atât inima ei va fi tot mai înflăcărată de un „DA" hotărât; este foarte simplu să răspunzi, zâmbind, vesel și fericit, cu „NU" la multe din activitățile care apar în mod inevitabil și ne pot distrage atenția.

Cultivarea conștiinței de sine (explicitarea presupozițiilor)

Conștiința de sine implică toate cele patru tipuri de inteligență și este caracteristică exclusiv ființei umane. Această sintagmă reprezintă practic o altă denumire a spațiului existent între stimul și răspuns – spațiul în care poți să faci o pauză și apoi să alegi sau să iei o decizie.

Cultivarea conștiinței de sine prin încercarea de a înțelege și de a explicita presupozițiile pe care le facem, teoriile sau paradigmele la care ne gândim

reprezintă fără îndoială una din activităţile cele mai benefice în care putem progresa. Întrucât este aproape o regulă că întotdeauna facem presupoziţii şi deoarece acestea sunt foarte *implicite* (nefiind conştienţi că le facem), *explicitarea* lor poate însemna un pas uriaş înainte. Putem învăţa să gândim „cu glas tare" şi să ne explicăm clar ideile.

Permiteţi-mi să vă dau un exemplu în acest sens. El se numeşte Exerciţiul cu 9 Puncte. Chiar dacă aţi mai făcut acest exerciţiu, vă sfătuiesc să îl mai faceţi o dată, pentru a vă reobişnui să vă exprimaţi presupoziţiile în mod explicit şi să gândiţi „cu glas tare."

În figura de mai jos aveţi nouă puncte; fără a ridica stiloul, pixul sau creionul de pe hârtie, trageţi patru linii drepte, legate între ele, care unesc toate cele nouă linii (vezi figura A1.3).

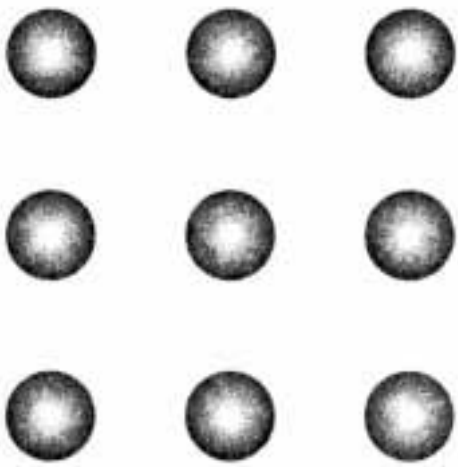


Figura A1.3

Aveţi probleme? Dacă aveţi, încercaţi din nou, dar de data aceasta, încercaţi să depăşiţi cadrul celor nouă puncte. Probabil v-aţi gândit că liniile pe care le trasaţi trebuie să rămână în interiorul chenarului. Gândiţi-vă la ceea ce faceţi în clipa aceasta. Vă gândiţi la propriul dvs. mod de a gândi. Nici un animal nu poate face acest lucru. Acesta este motivul pentru care nici un animal nu se poate reinventa. Dvs. şi eu putem. De ce? Pentru că ne putem examina presupoziţiile. Acum încercaţi din nou.

SĂ VEDEM ACUM ce se întâmplă când gândirea depăşeşte cadrul strict al chenarului. Vedeţi – tot ce aveţi de făcut este să trasaţi prima linie în aşa fel încât să iasă din chenar (vezi figura A1.4).

Urmează cea de-a doua, a treia şi a patra linie (vezi figura A1.5).

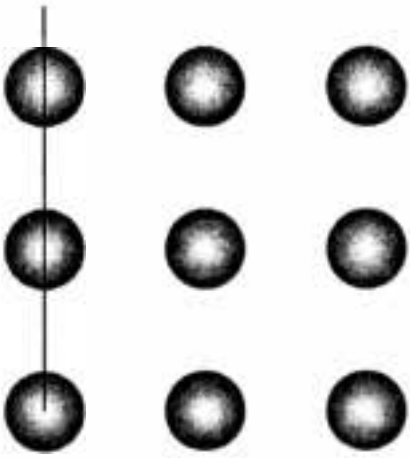


Figura A1.4

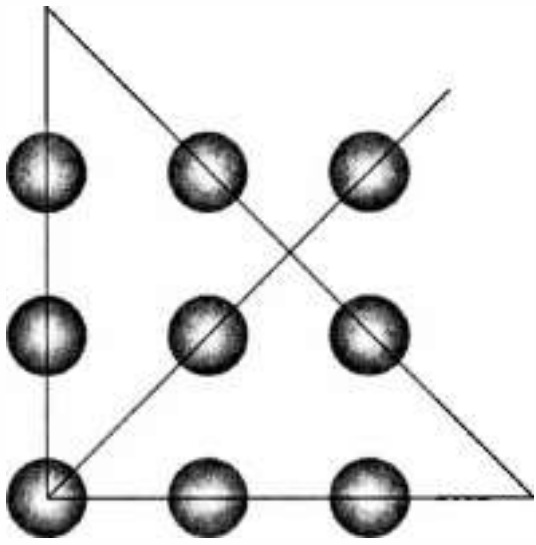


Figura A1.5

În regulă. Am să vă dau acum un alt exemplu. Trasați o singură linie dreaptă care să unească toate cele nouă puncte. Acum examinați-vă gândirea. Ce presupuneți? O singură linie care să unească toate cele nouă puncte. Puncte pe care nu le puteți rearanja. Linia trebuie să unească toate cele nouă puncte. Ce presupuneți?

Lățimea liniei (vezi figura A1.6 de la pagina 286).

Conștiința de sine implică toate cele patru tipuri de inteligență și este caracteristică exclusiv ființei umane. Această sintagmă reprezintă practic o altă denumire a spațiului existent între stimul și răspuns – spațiul în care poți să faci o pauză și apoi să alegi sau să iei o decizie.

Aș dori să vă sugerez mai multe moduri de cultivare a conștiinței de sine. Fiica mea, Colleen, are probabil șaptezeci de jurnale diferite, pe care le-a „umplut" cu gândurile ei, jurnale la care desigur numai ea are acces. Scrierea în jurnale i-a permis să fie o observatoare atentă a evenimentelor din viața ei și, de asemenea, să facă anumite alegeri pornind de la observațiile respective. Ea și-a dezvoltat capacitatea de a se reinventa aproape în fiecare clipă, pur și simplu datorită faptului că are o conștiință de sine atât de profundă și puternică. Am văzut-o luând decizii importante bazându-se pe conștiința sa, sau pe inteligența ei spirituală, trecând atât IQ, cât și EQ în plan secund, și apoi descoperind că toate trei sunt într-o armonie perfectă.

Disciplina necesară pentru a pune gândurile pe hârtie este istovitoare, dar are totodată un efect puternic și aduce o clarificare în viață. Un eșec din care învățăm ceva poate deveni un succes. Deci, din acest punct de vedere, nici nu trebuie să considerăm eventualele nereușite drept eșecuri, ci doar experiențe din care putem profita în viață.

Un alt mod foarte eficient de a dezvolta conștiința de sine față de cei din jur și de a explicita presupunerile pe care le facem este de a căuta să primim feedback de la alte persoane. Toți avem puncte slabe. Unele dintre ele sunt efectiv

dezastruoase pentru eficiența noastră. Dar, dacă ne vom obișnui, fie propunându-ne să facem asta, fie lăsând lucrurile să curgă de la sine, să căutăm să primim un feedback de la alte persoane – oameni de care ne pasă și alături de care lucrăm și trăim – vom reuși să ne accelerăm dezvoltarea. Este același lucru care se întâmplă cu oamenii care fac studii ale pieței și își stabilesc standarde extrem de ridicate, comparându-se cu cei mai buni performeri din lume, față de cel care se mulțumesc să se compare cu concurenții locali sau regionali. Feedbackul este o modalitate de a primi informații despre o serie de puncte nevralgice care sunt comune și altor oameni.

Mulți oameni, printre care și subsemnatul, consideră momentele de rugăciune sinceră și contemplativă drept o modalitate de a afla direcția spre care ne călăuzește conștiința și de a vedea viața ca pe o misiune, o ocazie de a ne pune în slujba aproapelui și de a contribui la binele comun. Rugăciunile ne dau totodată puterea și curajul de a face o pauză în iureșul vieții, de a ne recunoaște greșelile față de alții, de a ne cere scuze, a ne lua un nou angajament și apoi de a porni din nou la drum.

Însușirea deprinderii de a învăța învățându-i pe alții și de a aplica ceea ce am învățat

Revedeți capitolul 3. Pentru a sintetiza, să spunem că aproape toată lumea recunoaște că avem cel mai mare randament la învățat atunci când îi învățăm pe alții, de asemenea că procesul de învățare este interiorizat atunci când aplicăm în practică ceea ce am învățat. A ști și a nu face înseamnă practic a nu ști. A învăța și a nu aplica ceea ce am învățat înseamnă a nu învăța. Cu alte cuvinte, a înțelege ceva și a nu aplica ceea ce am înțeles înseamnă a nu înțelege. Cunoștințele deprinse și înțelegerea sunt interiorizate doar prin aplicare efectivă.

Neglijarea dezvoltării intelectuale

Trăim într-o lume caracterizată de o complexitate tot mai mare și de o viteză digitală. Piețele și tehnologia se globalizează. Un nou tip de terorism – unul cu conscințe potențial devastatoare – sădește teamă în sufletul tuturor. Comunitățl întregi sunt stăpânite de confuzie și de vertijul nesiguranței. Familiile se confruntă cu un stres mai mare decât oricând. Motorul care ne poate permite să facem față acestor probleme este mintea, respectiv puterea de a gândi. Dacă intelectul este neglijat, întreg *corpul* va avea de suferit. Sau, așa cum se exprima cineva: „Dacă aveți impresia că învățământul costă prea mult, gândiți-vă cât costă ignoranța." Imperativul moral al vieții este: Perfecționează-te sau mori. În multe profesiuni, jumătatea duratei de profesare activă a ajuns de numai câțlva ani. Dacă transferăm responsabilitatea dezvoltării noastre intelectuale organizației din care facem parte, vom deveni din ce în ce mai codependenți și ne vom plafona profesional. Capacitatea noastră de a realiza venituri se va reduce; ne-am putea chiar pierde slujba. Corpul se deteriorează mal rapid; murim înainte de vreme.

Care este impactul neglijării intelectului şi a dezvoltării sale continue asupra *inimii* şi asupra relaţiilor interumane? Suntem conduşi tot mai mult de ignoranţă, de prejudecăţi, de stereotipii şi etichetări. Aceasta poate duce la o gândire cu o puternică tentă provincială, chiar narcisistă sau paranoică; întreaga noastră viziune despre viaţă devine mioapă, îngustă şi egoistă.

Ce impact are încetarea procesului de învăţare continuă asupra *spiritului*? Într-o primă fază, acuitatea conştiinţei se diminuează, după care ea se opacizează şi, în final, este redusă la tăcere, deoarece conştiinţa ne îndeamnă mereu să învăţăm şi să „creştem." Pierdem atât viziunea pe care o aveam despre viaţă, cât şi lupta de a ne găsi vocea, Irosind astfel cele două surse principale de pasiune în viaţă. Ajungem să considerăm cele mai importante opere literare ale umanităţii plictisitoare, neinteresante, chiar irelevante.

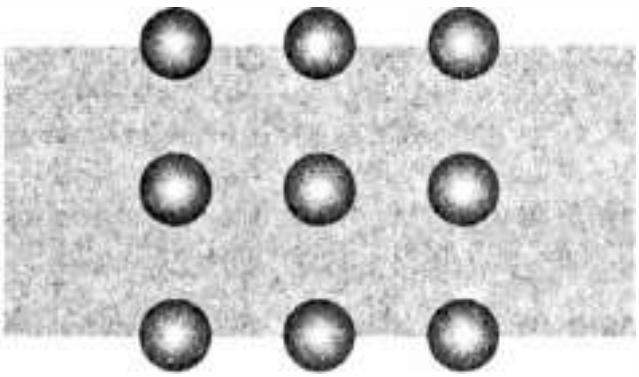


Figura A1.6

DEZVOLTAREA INTELIGENŢEI EMOŢIONALE – EQ

Este interesant de remarcat că, dacă studiem cu atenţie literatura de specialitate pe tema inteligenţei emoţionale, vom observa că ea subliniază în primul rând importanţa transcedentală pe care EQ o are în eficientizarea pe

EQ	CELE CINCI ELEMENTE COMPONENETE PRINCIPALE ALE INTELIGENŢEI EMOŢIONALE (EQ)
	Conştiinţă de Sine
	Motivaţie Personală
	Autoechilibrare
	Empatie
	Abilităţi Sociale

Figura A1.7

termen lung a activităților umane iar în al doilea rând faptul că EQ *poate* fi dezvoltată. La fel de interesant este că există foarte puține informații despre *modalitatea concretă* în care ea poate fi dezvoltată.

Cele cinci elemente componente ale inteligenței emoționale larg acceptate ca fiind primordiale sunt, în primul rând, *conștiința de sine*, respectiv abilitatea de a medita la propria noastră viață, de a ne îmbogăți cunoștințele despre noi înșine și de a utiliza aceste cunoștințe fie pentru a ne perfecționa, fie pentru a compensa slăbiciunile noastre; în al doilea rând, *motivația personală*, care se referă la ceea ce într-adevăr îndeamnă oamenii să acționeze – viziune, valori, țeluri, dorințe și pasiuni care sunt considerate prioritare; în al treilea rând, *autoechilibrarea*, adică abilitatea de a ne conduce singuri spre împlinirea viziunii și valorilor noastre; în al patrulea rând, *empatia*, respectiv abilitatea de a sesiza sentimentele și opiniile celor de lângă noi referitoare la lumea înconjurătoare; și în al cincilea rând, *abilitățile sociale și comunicaționale*, care se referă la modul în care oamenii încearcă să rezolve diferendele, să soluționeze problemele, să găsească soluții creative și să interacționeze optim pentru îndeplinirea în comun a obiectivelor urmărite.

Am toată convingerea că cel mai bun și sistematic mod de dezvoltare a acestor cinci dimensiuni ale EQ îl reprezintă Cele 7 Deprinderi ale Oamenilor Extrem de Eficienți. Așa cum menționam în capitolul 8, Deprinderile sus-amintite nu pot fi explicate în această carte într-un mod adecvat, care să să aibă un impact semnificativ – sfatul meu este să apelați chiar la cartea cu acest titlu. Totuși prezentăm în continuare un tabel care ilustrează principiul fundamental sau esența fiecăruia dintre cele 7 Deprinderi. Puteți de asemenea consulta din nou prezentarea sintetică a celor 7 Deprinderi în capitolul 8.

PRINCIPIILE CARE STAU LA BAZA CELOR 7 DEPRINDERI	
Deprindere	*Principiu*
❶ **Fii Proactiv**	**Responsabilitate/Inițiativă**
❷ **Începe Prin a Te Gândi la Sfârșit**	**Viziune/Valori**
❸ **Respectă-ți Prioritățile**	**Integritate/Îndeplinirea obiectivelor**
❹ **Adoptă o Mentalitate de Tip „Câștig-Câștig"**	**Respect/Câștig reciproc**
❺ **Mai Întâi Încearcă să Înțelegi și Abia Apoi să Fii Înțeles**	**Înțelegere Reciprocă**
❻ **Sinergie**	**Colaborare Creativă**
❼ **Ascute-ți Ferăstrăul**	**Reînnoire**

Figura A1.8

Dezvoltarea Celor 4 Dimensiuni ale EQ Prin Intermediul Celor 7 Deprinderi

Să examinăm relaţia dintre cele trei elemente ale inteligenţei emoţionale şi cele 7 Deprinderi:

EQ	DEZVOLTAREA CELOR CINCI ELEMENTE COMPONENTE PRINCIPALE ALE INTELIGENŢEI EMOŢIONALE (EQ) PRIN INTERMEDIUL CELOR 7 DEPRINDERI
Conştiinţa de Sine	❶ *Fii Proactiv*
Motivaţia Personală	❷ *Începe Prin a Te Gândi la Sfârşit*
Autoechilibrarea	❸ *Respectă-ţi Priorităţile* ❼ *Ascute-ţi Ferăstrăul*
Empatia	❺ *Mai Întâi Încearcă să Înţelegi şi Abia Apoi să Fii Înţeles*
Abilităţi Sociale	❹ *Adoptă o Gândire de Tip „Câştig-Câştig"* ❺ *Mai Întâi Încearcă să Înţelegi şi Abia Apoi să Fii Înţeles* ❻ *Sinergie*

Figura A1 .9

Conştiinţa de sine

O *conştiinţă de sine*, a libertăţii şi a puterii noastre de a alege, reprezintă chintesenţa Deprinderii 1 – Fii Proactiv; cu alte cuvinte, sunteţi conştient de spaţiul dintre stimul şi răspuns, sunteţi conştient de moştenirea dvs. genetică, biologică, de educaţia pe care aţi primit-o şi de forţele lumii înconjurătoare care acţionează asupra destinului uman. Spre deosebire de animale, vă puteţi exercita puterea de a fi înţelept în alegerile pe care le faceţi. Simţiţi că sunteţi sau puteţi deveni forţa creatoare a propriei dvs. vieţi. Aceasta este decizia dvs. *fundamentală*.

Motivaţia personală

Motivaţia Personală constituie baza alegerilor pe care le facem în viaţă – decidem care sunt cele mai importante priorităţi, ţeluri şi valori; Deprinderea 2 se referă exact la acest lucru – Începe Prin a Te Gândi la Sfârsit. Decizia aceasta de a vă alege singur drumul în viaţă este decizia dvs. *primordială*.

Autoechilibrarea

Autoechilibrarea este un termen care reuneşte Deprinderea 3 – Respectă-ţi Priorităţile şi Deprinderea 7 – Ascute-ţi Ferăstrăul. Cu alte cuvinte, odată ce aţi hotărât care sunt priorităţile dvs., vă veţi dedica întreaga energie îndeplinirii lor; aceasta este deprinderea Integrităţii; deprinderea de a fi stăpânul propriei persoane, de a face ceea ce v-aţi propus; deprinderea de a vă conforma valorilor care vă însufleţesc. Apoi vă veţi reînnoi constant. Strategiile privind îndeplinirea obiectivelor şi deciziile tactice reprezintă deciziile dvs. *secundare*.

Empatia

Empatia este echivalenta primei jumătăţi a Deprinderii 5 – Mai Întâi Încearcă să Înţelegi şi Abia Apoi să Te Faci Înţeles. Ea înseamnă a învăţa să transcendeţi propria dvs. biografie şi să „intraţi" în inima şi în mintea celor din jur. A fi empatic înseamnă a deveni foarte sensibil şi conştient, din punct de vedere social, de situaţia în care vă aflaţi, înainte de a încerca să vă faceţi înţeles, să îi influenţaţi pe cei din jur, să luaţi decizii sau să emiteţi judecăţi.

Abilităţile comunicaţionale sociale

Abilităţile Comunicaţionale Sociale reprezintă o combinaţie a Deprinderilor 4, 5 şi 1. Criteriile după care vă orientaţi sunt câştigul de ambele părţi şi respectul reciproc (Deprinderea 4 – Adoptă o Gândire de Tip Câştig-Câştig); vă străduiţi să vă înţelegeţi interlocutorul (Deprinderea 5 – Mai Întâi Încearcă să Înţelegi şi Abia Apoi să Fii Înţeles) pentru a reuşi să ajungeţi la o colaborare creativă (Deprinderea 6 – Sinergie).

Mă văd nevoit să recunosc iarăşi că am realizat o conexiune între cele 7 Deprinderi şi am dezvoltat aceste cinci dimensiuni ale inteligenţei emoţionale într-un mod poate prea sintetic. Dacă vă interesează în mod deosebit dezvoltarea EQ, vă recomand să studiaţi pe îndelete şi să aplicaţi principiile enumerate în cartea *Cele 7 Deprinderi ale Oamenilor Extrem de Eficienţi*. Nu o fac cu scopul de a-mi promova cărţile, ci din convingerea pe care o am faţă de forţa principiilor universale, veşnice şi evidente despre care se discută în carte – principii pentru enunţarea cărora eu nu am nici un merit, deoarece ele aparţin întregii umanităţi şi sunt prezente în toate naţiunile, societăţile, religiile sau comunităţile lumii care au supravieţuit şi au prosperat.

Neglijarea inteligenţei emoţionale

Autorii Doc Childre şi Bruce Cryer descriu impactul pe care îl are ignorarea vocii inteligente a inimii. „Capacitatea inteligenţei este diminuată atunci când apar frustrări, stări de anxietate sau tulburare sufletească. Astfel de stări

emoţionale provoacă incoerenţe la nivelul randamentului ritmic şi electric al inimii, diminuând eficienţa neurologică. Este unul dintre motivele pentru care se întâmplă ca oamenii deştepţi să facă lucruri prosteşti. Când vă stabiliţi ca prioritate zilnică coerenţa internă, salvaţi timp şi energie." Ei explică în continuare: „Sistemul nostru imunitar este subminat atunci când acţionăm contrar valorilor pe care le preţuim cel mai mult şi contrar conştiinţei noastre, care devine mai puternică atunci când simţim şi ne exprimăm dragostea şi grija pentru cineva. Organizaţia HeartMath a demonstrat ştiinţific existenţa acestei conexiuni atât la nivelul imunităţii personale – nu vi s-a întâmplat niciodată să vi se facă rău după ce v-aţi certat cu colegii de serviciu sau cu şeful dvs. ori când aţi auzit că o iniţiativă importantă, la elaborarea căreia aţi lucrat luni de zile, a fost respinsă? – cât şi la nivel organizaţional, pentru care specialiştii au folosit sintagma *virus emoţional*, care impietează asupra spiritului, vitalităţii şi moralei organizaţiei."[3]

Dacă neglijăm dezvoltarea inteligenţei emoţionale din cauza unei diminuări a autodisciplinei, care ne permite să repurtăm victorii asupra propriei noastre persoane, ce duc apoi la succese publice, vom deveni victime ale traumelor emoţionale, stresului şi emoţiilor negative precum furia, invidia, lăcomia, gelozia şi sentimentul irațional de culpabilitate. O relaţie intimă dominată de stres sau chiar întreruptă se repercutează negativ asupra corpului uman şi duce la slăbirea sistemului imunitar. Ca o consecinţă, oamenii încep să sufere de dureri de cap şi de multe alte afecţiuni psihosomatice. Din punct de vedere *psihic*, se instalează depresiile, atenuarea puterii de concentrare şi pierderea abilităţii de a gândi abstract, profund, analitic şi creativ. *Spiritul* cade şi el pradă stărilor depresive şi descurajării. Deseori, oamenii încep să se simtă neajutoraţi, lipsiţi de speranţă, considerându-se victime, uneori într-o măsură atât de mare, încât apar tendinţe de suicid. De aceea este atât de important să cultivăm constant relaţiile cu cei din jur şi, paradoxal, şi cu noi înşine.

DEZVOLTAREA INTELIGENŢEI SPIRITUALE – SQ

La absolvirea studiilor, oamenii trebuie să aibă
o integralitate a competenţei şi a conştiinţei.
Pentru că a crea o competenţă solidă fără a crea
o direcţie care să călăuzească utilizarea acestei
forţe înseamnă o carenţă în cunoştinţele acumulate.
Mai mult chiar, într-o asemenea situaţie,
în cele din urmă, competenţa se va detaşa complet
de conştiinţă.

JOHN SLOAN DICKEY

În opinia mea, există trei moduri de dezoltare a inteligenţei spirituale: în primul rând, *integritatea* – a fi sincer faţă de cele mai preţioase valori, convingeri

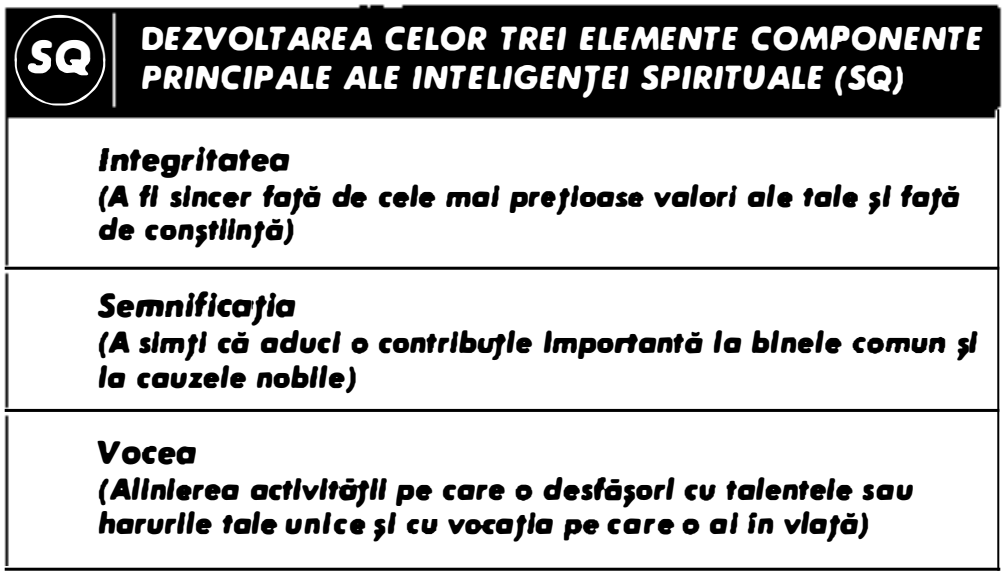

SQ
DEZVOLTAREA CELOR TREI ELEMENTE COMPONENTE PRINCIPALE ALE INTELIGENȚEI SPIRITUALE (SQ)
Integritatea
(A fi sincer față de cele mai prețioase valori ale tale și față de conștiință)
Semnificația
(A simți că aduci o contribuție importantă la binele comun și la cauzele nobile)
Vocea
(Alinierea activității pe care o desfășori cu talentele sau harurile tale unice și cu vocația pe care o ai în viață)

Figura A1.10

ale tale și față de conștiința ta, precum și a avea o legătură cu Infinitul; în al doilea rând, *semnificația* – a simți că aduci o contribuție importantă la binele comun și la cauzele nobile; și în al treilea rând, *vocea* – alinierea activității pe care o desfășori cu talentele sau harurile tale unice și cu vocația pe care o ai în viață.

Integritatea – A face promisiuni și a le respecta

Cel mai bun mod de a dezvolta integritatea este de a porni cu pași mici și de a face și a ne respecta promisiunile. De pildă, faceți o promisiune care altora le poate părea complet nesemnificativă, deși dvs. o considerați poate o probă „de foc" – să faceți exerciții fizice timp de zece minute, să săriți desertul, să vă uitați la televizor cu o oră mai puțin în fiecare zi și în această oră citiți un capitol dintr-o carte, să vă exprimați recunoștința față de cineva scriindu-i o scrisoare, să îi mulțumiți cuiva în persoană, să vă rugați zilnic, să cereți iertarea cuiva sau să citiți un text sfânt timp de zece minute în fiecare zi.

Ideea este că atunci când promiteți ceva și vă țineți de cuvânt, capacitatea dvs. de a face o promisiune „de anvergură" crește. Continuați în aceeași notă și, nu peste mult timp, sentimentul dvs. de onoare va fi mai important decât dispozițiile de moment. Veți dobândi o integritate personală – care înseamnă că sunteți integrat – care va deveni o însemnată sursă de putere pentru dvs. Aceasta se va asemăna cu aprinderea unui foc mic în suflet, care treptat se va înteți și vă va înflăcăra toate acțiunile.

Integritatea – Cultivarea și ascultarea propriei conștiințe

Un alt mod eficient de dezvoltare a inteligenței spirituale este de a vă cultiva și asculta conștiința. Madame de Stael se exprima în felul următor: „Vocea

conștiinței este atât de delicată, încât este foarte ușor să o înăbuși, dar este în același timp atât de clară, încât este inconfundabilă." Când analizați operele literare care v-au inspirat de-a lungul anilor sau studiați viața personalităților care au constituit pentru dvs. un model în viață, vă veți simți călăuzit de vocea conștiinței; este o voce în șoaptă, care abia poate fi auzită. Iar afirmația făcută de C.S. Lewis își va dovedi veridicitatea: „Cu cât îți asculți mai mult conștiința, cu atât ea cere mai mult de la tine." Nu numai că ea cere mai mult de la tine, ci îți potențează totodată capacitățile, inteligența și sentimentul că îți aduci o contribuție importantă la binele comun. Talentele dvs. se dublează atunci când le folosiți cu înțelepciune pe cele cu care ați fost înzestrat.

Găsirea unui sens în viață și identificarea vocii

Acest subiect reprezintă, desigur, tema principală a acestei cărți și le depășește în importanță pe toate celelalte. Însă un mod simplu de a-ți găsi vocea, așa cum am menționat mai devreme, este să-ți pui următoarele întrebări: Ce am de făcut în situația în care mă aflu în acest moment? Cum ar trebui să acționez pentru a-mi îndeplini responsabilitățile și datoriile pe care mi le-am asumat? Cum ar fi înțelept să procedez? Când suntem sinceri față de răspunsurile pe care ni le dă conștiința noastră, spațiul dintre stimul și răspuns se mărește, iar vocea conștiinței se aude mai clar.

Scopul meu în viață este să unesc
Profesiunea cu vocația mea,
Așa cum ochii împreună privesc.
Numai acolo unde iubirea și nevoia se-ntâlnesc
Iar munca este-un joc cu miză uriașă
Se poate spune că fapta nu-i trufașă
Și Raiul cu Viitorul se contopesc.[4]

ROBERT FROST

Un moment foarte important pentru identificarea vocii sau a vocației în viață este momentul în care vă alegeți o carieră, o slujbă sau o cauză căreia să vă dedicați. Nu uitați să vă puneți întrebările fundamentale care reprezintă cele patru tipuri de inteligență – corp, minte, inimă și spirit. Ce mi-ar plăcea într-adevăr să fac din lucrurile pe care le fac bine? Ar fi bine să fac acest lucru? Pot să trăiesc din asta? Mă voi putea perfecționa în activitatea asta? Sunt dispus să fac efortul de a deveni mai bun? În minunata lui carte, intitulată *Good to Great*, Jim Collins încurajează atât oamenii, cât și organizațiile, să își propună să răspundă la întrebarea: Care este activitatea în care pot fi cel mai bun din lume? Eu unul cunosc cel puțin un răspuns corect la această întrebare, care este valabil pentru toți cei care sunt părinți. Dacă ne-am hotărî să facem asta, putem fi cei mai buni din lume la creșterea copiilor noștri. Nimeni din lume nu îi iubește mai mult decât noi.

Peste o sută de ani, nu va mai conta ce marcă de mașină am condus, cum era casa în care am locuit, câți bani am avut în cont, nici măcar ce fel de haine am purtat. Dar poate că lumea va fi mai interesată dacă va afla că am fost important în viața unui copil.

ANONIM

Neglijarea, ignorarea sau încălcarea preceptelor inteligenței noastre spirituale

Ce se întâmplă cu *corpul* nostru atunci când încălcăm preceptele conștiinței și integrității noastre? Acest lucru se poate vedea de obicei în ochii oamenilor sau după expresia chipului lor. De regulă ei își neglijează corpul, sunt adesea epuizați, dacă nu deja terminați. De obicei, *mintea* lor debordează de raționamente, care de multe ori nu înseamnă decât că își spun în sine minciuni raționale. Se simt vinovați, sentimentul de culpabilitate fiind, de altfel, o stare emoțională foarte „sănătoasă" atunci când are loc o încălcare gravă a preceptelor integrității și conștiinței. Le lipsește liniștea sufletească; le este afectată însăși capacitatea de a judeca. Specialiștii de la Universitatea California din Berkeley au sintetizat o parte a cercetărilor efectuate de ei prin intermediul unei formule care a apărut într-un buletin informativ: „Faptele bune îți aduc pace sufletească."

Ce se întâmplă într-o astfel de situație cu *inima*? Persoanele care neglijează preceptele inteligenței spirituale își pierd controlul asupra emoțiilor, abilitatea de a-și înțelege aproapele, de a fi empatic în relațiile cu cei din jur. Capacitatea lor de a trăi sentimente de compasiune și dragoste față de semeni se diminuează considerabil.

Pe măsură ce un om devine mai bun, el ajunge să înțeleagă tot mai clar răul care a rămas încă în interiorul ființei sale. Când omul devine din ce în ce mai rău, el își înțelege tot mai puțin propria răutate. Un om a cărui răutate este medie e conștient că nu e foarte bun; un om foarte rău crede că totul e în regulă. Practic e o regulă dictată de bunul simț.
Somnul îl înțelegem atunci când suntem treji, nu atunci când dormim.
La un calcul aritmetic greșit, putem observa greșelile doar după ce le-am făcut, nu și în timp ce le-am făcut. Oamenii buni știu și despre rău, și despre bine; oamenii răi nu știu nici despre una, nici despre alta.[5]

C.S. LEWIS

Anexa 2

TRECERE ÎN REVISTĂ A TEORIILOR CONDUCERII DIN LITERATURA DE SPECIALITATE

În secolul XX, au apărut cinci abordări principale ale teoriilor privind conducerea organizaţiilor, aceste abordări diferenţiindu-se în funcţie de dimensiuni de ordin caracterial, comportamental, putere–influenţă, situaţional şi integrativ. Teoriile conducerii de tipul „Om Puternic," care au dominat înainte de 1900 orice discuţie pe tema conducerii organizaţiilor, au dat naştere la teoriile caracteriale privind conducerea organizaţiilor. Ca o reacţie, au apărut teorii care au început să pună un accent puternic pe factori cu caracter situaţional şi ambiental. În sfârşit, s-au elaborat teorii de integrare în jurul persoanelor şi situaţiilor, psihanalizei, îndeplinirii rolurilor, schimbării, ţelurilor şi contingenţelor. Teoriile privind conducerea organizaţiilor elaborate din anul 1970 s-au axat pe una sau alta dintre aceste teorii fundamentale.

TEORII PRIVIND CONDUCEREA ORGANIZAŢIILOR:
SUMARUL LITERATURII DE SPECIALITATE

Teorie	*Autori Reprezentativi/An*	*Teorie*
Teorii de Tipul „Om Puternic"	Dowd (1936)	Evenimente şi instituţii sociale influenţate de conducerea unor figuri marcante (spre exemplu, Moise, Mohamed, Ioana D'Arc, Washington, Gandhi, Churchill etc.). Dowd (1936) a avansat tezo că „ceea ce este cunoscut sub denumirea de conducere de către mase nu există. Indivizii din orice societate posedă grade diferite de inteligenţă, energie şi forţă morală, şi oricare or fi direcţia spre care masele sunt influenţate să se îndrepte, ele sunt întotdeauna conduse de una din cele câtevo persoane superioare."
Teorii Caracteriale	L. L. Barnord (1926); Binghom (1927); Kilbourne (1935); Kirkpotrick & Locke (1991); Kohs & Irle (1920); Poge (1935); Teod (1929)	Liderul este dotat cu trăsături de caracter şi caracteristici superioare care îl diferenţiază de susţinătorii lui. Cercetările din acest domeniu au încercat să afle răspunsul lo următoorele două întrebări: Ce trăsături de caracter îi diferenţiază pe lideri de ceilolţi oameni? Până unde ajung aceste diferenţe?

TEORII PRIVIND CONDUCEREA ORGANIZAŢIILOR: SUMARUL LITERATURII DE SPECIALITATE *(continuare)*

Teorie	*Autori Reprezentativi/An*	*Teorie*
Teorii Situaţionale	Bogordus (1918); Hersey & Blonchord (1972); Hocking (1924); Person (1928); H. Spencer	Conducerea organizoţiilor este produsul cerinţelor situoţionale: factorii situaţionoli sunt cei care determină cine va deveni lider, mai degrabă decât cei genetici. Apariţia unui mare lider este o consecinţă hotărâtă de timp, loc şi circumstanţe.
Teorii Personol-Situoţionale	Barnard (1938); Boss (1960); J. F. Brown (1936); Cose (1933); C.A. Gibb (1947, 1954); Jenkins (1947); Lapiere (1938); Murphy (1941); Weslburgh (1931)	Teoriile personal-situoţionole reprezintă o combinaţie între conducerea de tip „om puternic," caracterială şi situaţională. Cercetările au sugerat că studiul conducerii orgonizoţiilor trebuie să includă o analiză a carocteristicilor afective, intelectuale, a apetitului de a acţiona, precum şi a condiţiilor specifice în care acţionează individul. Aceste condiţii includ: (1) caracteristici ale personalităţii, (2) natura grupului şi a membrilor săi şi (3) evenimentele cu care grupul se confruntă.
Teorii Psihanalitice	Erikson (1964); Frank (1939); Freud (1913, 1922); Fromm (1941); H. Levison (1970); Wolman (1971)	Liderul joacă rolul de părinte: o sursă de dragoste sau teamă, o întruchipare a super-eului, o eliberare emoţională a frustrărilor susţinătorilor şi a agresiunii distructive.
Teorii Umaniste	Argyris (1957, 1962, 1964); Blake & Mouton (1964, 1965); Hersey & Blanchard (1969, 1972); Likert (1961, 1967); Maslow (1965); McGregor (1960,1966)	Teoriile umaniste analizează dezvoltarea individului în organizaţii eficiente şi sudate. Susţinătorii acestei perspective teoretice pornesc de la presupunerea că fiinţele umane sunt motivate prin însăşi natura lor şi că organizaţiile sunt structurole şi controlate, de asemenea, prin însăşi natura lor. Conform acestor teorii, a conduce înseamnă a modifica constrângerile de ordin orgonizaţionol, cu scopul de o da oamenilor libertatea de o-şi atinge adevăratul potenţial şi de a contribui la binele organizaţiei din care foc parte.
Teoria Rolului de Conducător	Homans (1950); Kahn & Quinn (1970); Kerr & Jermier(1978); Mintzberg (1973); Osborn & Hunt (1975)	Caracteristicile individului şi împrejurările de moment interacţionează într-un mod care permite unuia sau câtorva indivizi să devină conducători. Grupurile sunt structurate în funcţie de interacţiunile membrilor grupului, iar grupul devine organizat în funcţie de diferitele roluri şi poziţii existente. Rolul de conducător este unul din rolurile diferenţiate, iar membrii grupului se aşteaptă ca persoana care îşi asumă acest rol să se comporte într-un mod diferit faţă de ceilalţi membri ai grupului. Liderii adoptă un comportament care se conformează modului în care ei percep rolul propriu şi aşteptările celorlalţi

TEORII PRIVIND CONDUCEREA ORGANIZAŢIILOR: SUMARUL LITERATURII DE SPECIALITATE *(continuare)*

Teorie	*Autori Reprezentativi/An*	*Teorie*
		membri ai grupului de la ei. Mintzbergh a propus următoarele roluri de conducător: figură reprezentativă, lider, liaison, monitor, diseminator, purtător de cuvânt, antreprenor, persoană care rezolvă disensiunile, persoană care alocă resursele existente şi negociator.
Teoria Cole-Ţel	M. G. Evans (1970); Geargopoulos, Mahoney, & Jones (1957); House (1971); House&Dessler(1974)	Liderii provoacă schimbarea susţinătorilor lor demonstrându-le acestora comportamentele (căile) care pot duce la obţinerea de recompense. Liderii clarifică totodată obiectivele susţinătorilor lor şi îi încurajează să atingă un randament înalt. Factorii de ordin situaţional determină modul în care liderii îşi îndeplinesc aceste scopuri „cole-ţel."
Teoria Contingenţei	Fiedler (1967); Fiedler, Chemers, & Mahor (1976)	Eficienţa liderului cu o preferinţă pentru îndeplinirea sarcinilor asumate sau abil în relaţiile interumane este dependentă de situaţia dată. Programele de pregătire şi instruire a liderilor inspirate de aceastâ teorie ajută un lider să-şi identifice orientarea şi să se adapteze mai bine la împrejurările favorabile sau nefavorabile.
Conducerea Cognitivă: Omul Puternic al Secolului XX	H. Gardner (1995); J. Collins (2001)	Liderii sunt „persoane care, prin puterea cuvântului şi/sau a exemplului personal, influenţează substanţial comportamentele, gândurile şi/sau sentimentele multora dintre semenii lor." Decodarea naturii minţii umane, atât a liderilor, cât şi a susţinătorilor lor, permite o analiză a naturii conducerii. Cercetările efectuate de Collins duc la concluzia că diferenţa dintre organizaţiile care au în mod constant rezultate excepţionale şi cele care nu au este aceea că organizaţiile de mare anvergură sunt conduse de lideri pe care el îi denumeşte Lideri de Nivelul 5 - persoane care posedă o combinaţie paradoxală de umilinţă şi hotărâre nestrămutată.
Teorii şi Modele de Procese Interactive: Modelul Conexiunii Multiple, Modelul Ecranului Multiplu, Conexiunea Diadei Verticale, Teoriile Schimbului, Teoriile Behavioriste şi Teoriile Comunicării	Davis&Lulhans(1979; Fiedler&Leister(1977) Fulk&Wendler(1982); Graen (1976); Greene (1975); Yuki (1971)	Conducerea organizaţiilor este un proces interactiv. Printre exemplele în acest sens se numără teoriile privind structura procesului de iniţiere a liderilor, relaţia dintre inteligenţa liderului şi randamentul grupului pe care el/ea îl conduce, relaţia dintre lider şi fiecare individ mai degrabă decât cu grupul în ansamblu şi interacţiunea socială ca o formă de schimb sau de contingenţă comportamentală.

TEORII PRIVIND CONDUCEREA ORGANIZAŢIILOR:
SUMARUL LITERATURII DE SPECIALITATE *(continuare)*

Teorie	*Autori Reprezentativi/An*	*Teorie*
Putere-Influenţă: Conducere Participativă, Raţional-Deductivă	Coch & French(1948); J. Gordner (1990); Lewin, Lippitt, & White (1939); Vroom&Yetton(1974)	Abordarea putere-influenţă o conceptului de conducere a organizaţiei include ideea de conducere participativă. Cercetările în domeniul „putere-influenţă" examinează câtă putere posedă şi exercită liderul. Abordarea presupune totodată o cauzalitate unidirecţionolă. Conducerea porticipotivă se referă la împărţireo puterii şi la acordarea de puteri către susţinători. Vroom & Yetton au propus o teorie prescriptivă o conducerii, conform căreia liderii sunt directivi, iar susţinătorii lor sunt pasivi. Atunci când subalternii posedă un grad înalt de cunoaştere, totuşi, rolul lor trebuie să dobândească un corocter participativ moi pronunţat. Gordner avanseazătezo conform căreia „conducerea organizaţiei este procesul de persuasiune sau exemplificotor în virtutea căruia un individ (sau o echipă de conducere) convinge un grup să urmărească obiective spre care ţinteşte liderul sau obiective împărtăşite de lider şi susţinătorii săi." El precizează că rolul de conducător este un rol care trebuie asumat de cineva şi, prin urmare, liderii joacă un rol integrator în sistemul pe care îl conduc.
Sistemele Deschise, de Atribuire şi de Procesare o Informaţiilor	Bryon&Kelley (1978); Kotz & Kahn (1966); Lord (1976, 1985); Lord, Binning, Rush & Thomas (1978); Mitchell, Larsen & Green (1977); Newell&Simon(1972); H. M. Weiss (1977)	Conducerea orgonizaţiei este o realitate edificolă social. În conformitate cu tezo lui Mitchell et ol.: „Atribuireo conducerii de către observatori şi membri de grup este influenţotă de către realităţile sociale individuale." Moi mult decât atât, în studiile de speciolitate fundamentate pe aceastăteorie, variabilele individuale, procesuale, structurale şi ambientale constituie fenomene cu o cauzolitate reciprocă; cu olte cuvinte, decodarea cauzei şi efectului pentru variabilele sus-menţionate este dificilă.
Teorii Integrative: Transformaţionale, Bazale pe Valori	Boss; Bennis (1984, 1992, 1993); Burns (1978); Downton (1973); Fairholm (1991); O'Toole (1995); DePree (1992); Tichy & Devanno; Renesch	Conform tezelor lui Burns, conducerea transformaţională reprezintă un proces în care „liderii şi susţinătorii lor se ridică reciproc la nivele moi înalte de moralitate şi de motivaţie." Susţinătorii ou datoria de a transcende interesele proprii pentru binele grupului, de o se dedica obiectivelor pe termen lung şi de a conştientiza ceea ce este importont. Bennis susţine că liderii eficienţi îndeplinesc următoarele trei funcţiuni: aliniere, creare şi împuternicire. Liderii transformă organizaţiile prin alinierea resurselor umane şi

TEORII PRIVIND CONDUCEREA ORGANIZAŢIILOR: SUMARUL LITERATURII DE SPECIALITATE *(continuare)*

Teorie	*Autori Reprezentativi/An*	*Teorie*
		o altor resurse, crearea unei culturi organizaţionale care permite expresia liberă a ideilor, precum şi împuternicireo altor persoane de o contribui la binele organizaţiei. Bennis este recunsocut pentru distincţia pe care o face între management şi conducere; opinia sa, exprimată sintetic, este: „Liderii sunt oamenii care fac ceea ce trebuie; managerii sunt oamenii care fac lucrurile bine."
Conducerea Carismatică	Conger & Konungu (1987); House (1977); Kets se Vries (1988); J. Maxwell (1999); Meindl (1990);Shamir, House&Arthur (1993); Weber (1947)	Conducerea carismatică propune tezo că liderii posedă calităţi care în ochii subalternilor sunt excepţionale. Influenţa unui lider nu se bazează pe autoritate sau tradiţie, ci pe percepţia susţinătorilor săi. Explicoţiile conducerii corismolice includ fenomenul de atribuire, observaţiile obiective, teorio auto-conceptualizantă, un substrat psihoanalitic şi contagiunea socială.
Conducerea Bazată pe Competenţă	Bennis (1993); Boyotizis; Cameron; Quinn	Competenţele esenţiale care tind să prezică diferenţele dintre performerii remarcabili (liderii) şi performerii de valoare medie pot fi cuantificate şi îmbunătăţite.
Conducerea Aspiroţională şi Vizionară	Burns; Kouzes & Posner (1995); Peters; Watermon (1990); Richards & Engle (1986)	Conform tezelor lui Kouzes şi Posner, liderii „oprind" pasiunile subalternilor şi joacă rolul de busolă care îi orientează pe susţinătorii lor. Ei definesc conducerea ca „arta mobilizării celor din jur în lupta pentru îndeplinirea unor aspiraţii comune." Accentul cade pe dorinţa adeptului de a-şi aduce o contribuţie şi pe abilitatea liderului de a-i motiva pe cei din jur să acţioneze. Liderii reacţionează pozitiv în faţa clienţilor, creează o viziune, le insuflă energie angajaţilor şi sunt capabili să se descurce de minune în medii de lucru „haotice" şi caracterizate printr-un ritm debordant. A conduce înseamnă a articula viziuni, a întruchipa valori şi a crea un mediu de lucru în care obiectivele pot fi îndeplinite.
Conducerea Managerială şi Strategică	Drucker (1999); Jacobs&Jacques(1990) Joques & Clement (1991); Kotter (1998, 1999); Buckinghom & Coffmon (1999); Buckinghom & Clifton (2001)	Conducerea reprezintă acţiunea de integrare delimitată de parteneriatele externe şi interne. Drucker evidenţiază trei elemente componente ale acestei integrări: financiar, randament şi personal. El avansează conceptul că liderii sunt responsabili de randamentul organizaţiilor pe care le conduc şi de comunitate în ansamblul său. Liderii „umplu" roluri şi posedă caracteristici speciale. Kotter susţine că liderii comunică o viziune, o

TEORII PRIVIND CONDUCEREA ORGANIZAŢIILOR: SUMARUL LITERATURII DE SPECIALITATE *(continuare)*

Teorie	*Autori Reprezentativi/An*	*Teorie*
		direcţie, îi aliniază pe oameni, îi motivează, inspiră şi le insuflă energie susţinătorilor lor. În plus, liderii sunt agenţi oi schimbării şi acordă puteri şi libertăţi sporile angajaţilor. Conducerea esle procesul de identificare a unui scop (direcţie semnificativă) pentru efortul colectiv şi de eficientizare a efortului deliberat prin îndeplinirea unui obiectiv. Mai mult decât atât, conducerea managerială eficientă ore ca urmare o activitate managerială eficientă. Aceşti autori manifestă o înclinaţie pentru ideea de conducere optimă o unei organizaţii, care depinde de factori circumstanţiali precum locul şi timpul, individul şi contextul în care el acţionează.
Conducerea Bazată pe Rezultate	Ulrich, Zenger & Smollwood (1999); Nohrio, Joyce & Robertson (2003)	Ulrich et al. propun ideea unei mărci de conducere a unei organizaţii, care „descrie rezultatele distincte pe care le obţin liderii" şi face o legătură între aceste rezultate şi caracterul liderilor. Liderii posedă caracter moral, integritate şi energie, pe lângă cunoştinţe tehnice şi gândire stralegică. În plus, liderii demonstrează comportamente eficiente, care perpetuează succesul organizaţional. Mai mull decât alât, deoarece rezullalele obţinute de lideri sunt cuantificabile, ele pot fi de asemenea conceplualizate, predate şi învăţate. Nohria et al. examinează, în ceea ce ei denumesc Evergreen Project (Proiectul Peren - n. trod.), pe o perioadă de zece ani, moi mult de 200 de practici manageriale, cu scopul de a determina care dinlre ele dau rezultate cu odevărot superioare. Cele mai importante patru practici sunt: strategie, îndeplinirea obiectivelor, cultură şi structură. Companiile care obţin rezultate superioare adoptă totodată două din următoarele practici secundare: talenl, inovaţie, conducere, fuziuni şi achiziţii.
Liderul co Profesor	DePree (1992); Tichy (1998)	Liderii sunt profesori. Liderii stabilesc „punctul de vedere care poate fi predat." A conduce înseamnă a-i motiva pe cei din jur prin relatarea de istorisiri din care trebuie trase anumile învăţăminte. Tichy afirmă că a conduce eficient este acelaşi lucru cu a preda eficient.
Conducerea co Artă a Spectacolului	DePree (1992); Mintzberg (1998); Voill (1989)	Conducerea este discretă sau neostentotivă, în sensul că liderii nu îşi îndeplinesc atributele de lideri în văzul lumii (de pildă, motivând,

TEORII PRIVIND CONDUCEREA ORGANIZAŢIILOR: SUMARUL LITERATURII DE SPECIALITATE *(continuare)*

Teorie	*Autori Reprezentativi/An*	*Teorie*
		instruind etc.), ci realizează opţiuni care nu ies în evidenţă, dar reprezintă totalitatea lucrurilor pe care un lider sau un manager trebuie să le facă. O metaforă curentă a conducerii ca artă a spectacolului o reprezintă dirijorii de orchestre şi trupele de jazz.
Conducerea Culturală şi Holistică	Fairholm (1994); Senge (1990); Schein (1992); Wheatley (1992)	Conducerea este abilitatea de a păşi în afara culturii, cu scopul de a iniţia procese de schimbare structurală care permit a adaptare mai bună la condiţiile existente. Conducerea reprezintă abilitatea de a atrage acţionari importanţi, de a evoca devotamentul susţinătorilor şi de o acorda puteri sporite. Abordarea holistică a lui Wheatley stipulează contextualitatea şi caracterul sistemic al conducerii. Liderii creează relaţii sinergice între indivizi, organizaţii şi mediu. Liderii promovează ideea de organizaţii care „învaţă" prin aderarea la cele cinci discipline. Senge susţine că liderii joacă trei roluri: rolul de designeri, de slujitori şi de profesori.
Conducerea care serveşte	Greenleaf (1996); Spears & Frick (1992)	Conducerea care serveşte implică faptul că liderii conduc cu scopul de a-i sluji pe cei din jur - angajaţi, clienţi şi comunitate. Caracteristicile unui lider-slujitor includ ascultarea atentă a interlocutorului, empatia, compasiunea, conştientizarea, forţa persuasivă, conceptualizarea, spiritul prevăzător, disponibilitatea de a-şi ajuta aproapele, devotamentul pentru perfecţionarea profesională a celor din jur şi serviciile aduse comunităţii.
Conducerea Spirituală	DePree (1989); Etzioni (1993); Fairholm (1997); Greenleaf (1977); Hawley (1993); Keifer (1992); J. Maxwell; Vaill (1989)	Conducerea implică influenţarea sufletelor oamenilor mai degrabă decât controlarea acţiunilor lor. Fairholm este de părere că a conduce înseamnă o fi în legătură cu cei din jur. Mai mult decât atât, „întrucât liderii se angajează să se îngrijească de persoana integrală, ei au datoria de a include în practica lor grija spirituală... Liderii secolului XXI trebuie să ia în consideraţie şi să se angajeze activ, într-o primă etapă, să conştientizeze acest deziderat, iar apoi să îi ajute pe susţinătorii lor să facă acelaşi lucru." Influenţa unui lider izvorăşte din cunoaşterea culturii organizaţionale, a deprinderilor, valorilor şi tradiţiilor organizaţiei.

Lista lucrărilor consultate

Bass, B. M. *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*, 3d ed. London: Collier Macmillan, 1990.

Bennis, W. G. *An Invented Life: Reflections on Leadership and Change*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1993.

Buckingham, M., and D. O. Clifton. *Discover Your Strengths*. New York: Free Press, 2001.

Buckingham, M., and C. Coffman. *First, Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently*. New York: Simon and Schuster, 1999.

Collins, J. C. *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap ... and Others Don't*. New York: HarperCollins Publishers, 2001.

Fairholm, G. W. *Capturing the Heart of Leadership: Spirituality and Community in the New American Workplace*. Westport, Conn.: Praeger, 1997.

Gardner, H. *Leading Minds: An Anatomy of Leadership*. New York: Basic Books, 1995.

Gardner, J. W. *On Leadership*. New York: Collier Macmillan, 1990.

Jaques, E., and S. D. Clement. *Executive Leadership: A Practical Guide to Managing Complexity*. Arlington, Va.: Cason Hall, 1991.

Kouzes, J. M., and B. Z. Posner. *The Leadership Challenge: How to* Keep *Getting Extraordinary Things Done in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.

Renesch, J., ed. *Leadership in a New Era: Visionary Approaches to the Biggest Crisis of Our Time*. San Francisco: New Leaders Press, 1994.

Senge, P. M. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Currency Doubleday, 1990.

Ulrich, D., J. Zenger, and N. Smallwood. *Results-Based Leadership: How Leaders Build the Business and Improve the Bottom Line*. Boston: Harvard Business School Press, 1999.

Vaill, P. B. *Managing as a Performing Art: New Ideas for a World of Chaotic Change*. San Francisco: Josey-Bass, 1989.

Wheatley, M. J. *Leadership and the New Science: Learning About Organization from an Orderly Universe*. San Francisco: Berret-Koehler, 1992.

Wren, J. T. *Leader's Companion: Insights on Leadership through the Ages*. New York: The Free Press, 1995.

Yuki, G. *Leadership in Organizations*, 4th ed. Upper Saddle River, N. J.: Prentice Hall, 1998.

Anexa 3

DECLARAȚII REPREZENTATIVE PE TEMA CONDUCERII ȘI MANAGEMENTULUI ORGANIZAȚIILOR

Autori și titluri	*Declarații: Management versus Conducere*
Warren Bennis Bennis, W. G. (1994). „Leading Change: The Leader as the Chief Transformation Officer." (Conducerea Schimbării: Liderul ca Ofițer Principal al Transformării" - n. trad.). În J. Renesch (Ed.), Leadership in a New Era: Visionary Approaches to the Biggest Crisis of Our Time (Conducerea organizațiilor într-o nouă eră: Abordări Vizionare ale Celei Mai Mari Crize Contemporane - n. trad.) (pp. 102-110). San Francisco: New Leaders Press.	„A fi manager înseamnă a-i pune pe oameni să facă ceea ce trebuie făcut. A fi lider înseamnă a-i convinge pe oameni să-și dorească să facă ceea ce trebuie făcut. Managerii împing oamenii de la spate. Liderii îi trag după ei. Managerii comandă. Liderii comunică."
Bennis, W. G. (1993), An Invented Life: Reflections on Leadership and Change (O Viață Inventată: Reflecții Despre Conducere și Schimbare - n. trad.), Reading, MA: Addison-Wesley	„Liderii sunt oamenii care fac ceea ce trebuie să fie făcut; managerii sunt oamenii care fac lucrurile bine."
În Carter-Scott, C. (1994). „The Differences Between Management and Leadership." Manage, 10+.	„Liderii cuceresc contextul - circumstanțele volatile, turbulente și ambigue care uneori par să conspire împotriva noastră și să ne sufoce dacă nu opunem rezistență - în timp ce managerii cedează în fața contextului. Managerul administrează; liderul inovează. Managerul este o copie; liderul este originalul. Managerul menține; liderul dezvoltă. Managerul își concentrează atenția asupra sistemelor și asupra structurii; liderul își concentrează atenția asupra oamenilor. Managerul mizează pe control; liderul inspiră încredere. Managerul are o perspectivă pe termen scurt; liderul are o perspectivă pe termen lung. Managerul întreabă cum și când; liderul întreabă ce și de ce. Managerul are ochii ațintiți pe cifrele de bilanț; liderul privește spre orizont. Managerul imită; liderul inventează. Managerul acceptă statu quo-ul; liderul își propune să îl depășească. Managerul este exemplul clasic de soldat bun; liderul este propriul său general. Managerii fac lucrurile bine; liderii fac ceea ce trebuie făcut."

Autori şi titluri	*Declaraţii: Management versus Conducere*
John W. Gardner Gardner, J. W. (1990). On Leodership. (Despre conducerea organizaţiilor - n. trod.) New York: Collier MocMillon	„Liderii şi managerii-lideri se deosebesc de managerii obişnuiţi în cel puţin şase privinţe: 1. Cei dintâi adoptă o perspectivă moi lungă... 2. Atunci când se gândesc lo organizaţia pe care o conduc, ei stobilesc relaţiile acesteia cu realităţile mai puţin imediate... 3. Ei stabilesc contacte şi îi influenţează pe membrii orgonizaţiei dincolo de otribuţiile posturilor lor, fără o se crampona de limite sau bariere... 4. Ei pun un accent deosebit pe constructe intangibile precum viziune, valori şi motivaţie şi înţeleg în mod intuitiv elementele non-raţionale şi subconştiente ole interacţiunii dintre lider şi membrii organizaţiei. 5. Ei posedă obilitoteo polilică de a face faţă necesităţilor contradictorii ale filialelor multiple. 6. Gândirea lor se axeoză pe ideea de reînnoire..." „Managerul se află într-o legătură moi strânsă cu organizaţio decât liderul. În ultimă analiză, liderul rămâne lider şi în cazul în care nu conduce absolut nici o organizaţie."
James Kouzes şi Barry Posner Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (1995). The Leodership Chollenge: How to keep Getting Extroordinary Things Done in Organizations (Problemo Liderilor: Modolităţi de Obţinere o unor Rezultate Extraordinare în Organizaţii - n. trod.). San Francisco: Jossey-Bass.	„...Etimonul cuvântului a conduce avea sensul de "a merge, o călători, a călăuzi". Calitatea de lider implică şi o conotaţie cinetică, indicând mişcarea... [Liderii] sunt cei care iniţiază căutarea unei ordini noi. Ei pornesc pe drumuri care duc spre teritorii neexplorate şi ne conduc spre destinaţii noi, cu care nu suntem familiarizaţi. În schimb, etimonul cuvântului englezesc manage avea sensul de "mână". Sensul iniţial al termenului de "management" a fost de manipulare, de mânuire sau manevrare o unor unelte sau mecanisme, iar apoi de menţinere o ordinii, a structurii organizaţionale şi a controlului. Diferenţo esenţială între management şi conducere se reflectă în sensul etimoanelor celor două cuvinte - diferenţo dintre sensul de "a mânui" un lucru şi cel de "o călăuzi".
În Carter-Scott, C. (1994). „The Differences Between Management ond Leodership." (Diferenţele dintre Monogement şi Conducere - n. trod.) Monage, 10+.	Kouzes: „O diferenţă majoră între termenii de «monogement» şi «conducere» poate fi identificată în sensul etimoanelor acestor termeni, diferenţa dintre «o mânui» şi «a călăuzi»". Managerii sunt preocupaţi de modul în care lucrurile trebuie făcute, iar liderii sunt preocupoţi de modul în care oamenii percep semnificaţia lucrurilor.
Abraham Zoleznik Zoleznik, A. (1977). „Monogers ond Leoders: Are They Different?" (Managerii şi Liderii: Care este diferenţo? - n. trod.) Harvard Business Review, 55(5), 67-78.	„Liderii şi managerii se deosebesc în ceea ce priveşte concepţio despre lumeo înconjurătoare. Managerii tind să considere munca drept un proces activ care la care participă, împreună, oameni şi idei care interocţionează, cu scopul de a stabili o strategie şi de a lua decizii. „...Pe când managerii acţionează în sensul limitării posibilităţilor de a alege, liderii acţionează în sensul lărgirii acestor posibilităţi, în sensul elaborării de moduri noi de abordare a problemelor care există de mult timp, încercând să introducă în octivitote elemente noi care permit opţiuni noi... Liderii fac ca munca să devină mai interesantă." „Managementul înseamnă o soluţiona problemo complexităţii. Practicile şi procedurile manageriale constituie în more măsură a reacţie lo unul dintre cele mai

Autori şi titluri	Declaraţii: Management versus Conducere
	semnificative fenomene ale secolului XX: apariţia organizaţiilor mari. În absenţa unei activităţi eficiente de management, unităţile industriale complexe manifestă tendinţa de a deveni haotice, o tendinţă care le pune în pericol însăşi existenţa. O activitate eficientă a managerului imprimă un grad de ordine şi consecvenţă unor elemente esenţiale, precum calitatea şi profitabilitatea produselor."
John Kotter Kotter, J. (1990), „What Leaders Really Do" (Ce trebuie să facă un lider - n. trad.) Harvard Business Review, 68, 103+.	„În schimb, a fi lider înseamnă a face faţă schimbărilor. Un motiv pentru care termenul de lider (conducător) a devenit atât de important în ultimii ani este faptul că lumea afacerilor a devenit mai competitivă şi mai volatilă. Schimbările mai rapide ale tehnologiei, o concurenţă mai mare pe plan internaţional, schimbările structurale ale pieţelor, capacitatea excesivă din ramurile industriale mari consumatoare de capital, lipsa de stabilitate a politicii cartelului petrolului, imprevizibilitatea pe termen scurt a burselor şi schimbarea demografiei forţei de muncă sunt doar câţiva dintre numeroşii factori care au contribuit la această permanentizare a schimbărilor. Rezultatul concret este că a face ceea ce am făcut şi ieri, sau a face cu 5% mai bine ceea ce am făcut şi ieri nu mai este o formulă a succesului. Schimbările majore sunt din ce în ce mai necesare pentru a putea supravieţui şi pentru a concura cu eficienţă în acest mediu nou. Realizarea mai multor schimbări impune întotdeauna o participare şi o implicare mai activă a liderului."
James M. Burns Burns, J. M. (1978), Leadership. (Conducerea organizaţiilor - n. trad.) New York: Harper and Row.	(Managementul) Tranzacţional versus (Conducerea) Transformaţională Conducerea tranzacţională: acest mod de a conduce este utilizat atunci când o persoană ia iniţiativa de a lua legătura cu alte persoane în scopul de a face un schimb de lucruri purtătoare de valoare. Conducerea transformaţională: acest mod de a conduce este utilizat atunci când una sau mai multe persoane se implică împreună cu alte persoane cu scopul ca liderii şi subalternii lor să se ridice unii pe alţii la nivele mai înalte de motivaţie şi moralitate. Scopurile urmărite de ei, care la început erau poate distincte, având totuşi o legătură între ele, cum se întâmplă în cazul conducerii tranzacţionale, ajung să fuzioneze.
Peter Drucker În Gologan, P. A. (1998), Peter Drucker: Training & Development (Instruire şi Dezvoltare - n. trad.), 52, 22-27.	„Testul pe care trebuie să îl treacă orice lider nu constă în ce realizează el sau ea. El constă în ceea ce se întâmplă atunci când el părăseşte scena. Testul suprem îl constituie succesiunea. Dacă întreprinderile au un colaps în momentul în care aceşti lideri minunaţi, carismatici ies de pe scenă, înseamnă că ei nu au condus bine. Înseamnă - într-un singur cuvânt - amăgire. „...Am subliniat întotdeauna că a fi lider înseamnă a-ţi asuma responsabilităţi. A fi lider înseamnă a fi răspunzător de rezultatele pe care le obţii. A fi lider înseamnă a face... „[În ceea ce priveşte] diferenţierea managerialului de conducere, ea este un nonsens - în aceeaşi măsură în care este şi diferenţierea managerialului de antreprenoriat. Cele două concepte implică absolut aceleaşi atribuţii. Evident că între ele există o anumită diferenţă, dar numai aşa cum mâna dreaptă se deosebeşte de mâna stângă sau aşa cum nasul se deosebeşte de gură. Ele aparţin aceluiaşi corp."

Autori şi titluri	*Declaraţii: Management versus Conducere*
Richard Pascale În Johnson, M. (1996). „Taking the Lid Off Leadership." (Secretele Liderilor - n. trad.) Management Review, 59-61.	„Managementul reprezintă exercitoreo autorităţii şi a influenţei pentru a obţine nivele de randament care concordă cu nivelele atinse anterior... A fi lider înseamnă a face să se întâmple ceea ce altfel nu s-ar întâmpla... [şi va] presupune întotdeauna să lucrezi la limito a ceea ce este considerat acceptabil."
George Weathersby Weathersby, G. B. (1999). „Leadership versus Management" (Conducerea versus Management - n. trod.) Management Review, 88, 5+.	„Managementul înseamnă a aloca resurse precare pentru îndeplinirea obiectivului unei organizaţii, a stabili priorităţi, a etapiza munco şi a obţine rezultate. Mai mult decât orice, înseamnă a controla. Pe de altă parte, conducerea orgonizoţiei înseamnă a te concentra să creezi o viziune comună. Înseamnă o motiva oamenii să contribuie la această viziune şi a-i încuraja să-şi alinieze interesele proprii cu interesele organizaţiei. Înseamnă a-i convinge pe oameni, nu a le comanda.".
John Mariotti Mariotti, J. (1998). „Leadership Matters." (Probleme Legale de Conducerea Organizaţiilor - n. trod.) Industry Week, 247, 70+.	„Oamenilor care sunt "monogeriaţi" bine le poate lipsi înclinaţio de o depune efoturile necesare pentru atingerea succesului - aceasta, în cozul în care nu ou lideri de valoare. Liderii mori obţin rezultate extraordinare de la oameni obişnuiţi. Managerii mari nu obţin altceva decât rezultate bine gândite sau, uneori, bine executate, dar foarte rar şi succese uriaşe, care sunt o consecinţă a pasiunii şi o devotamentului entuziast pe care le inspiră un lider adevărat. Liderii sunt orhitecţi. Managerii sunt constructori. Şi unii, şi alţii sunt necesari, dar fără arhitect, nu se poate construi nimic special."
Rosabeth Moss Kanter Kanter, R. M. (1989). „The New Managerial Work." (Noua Muncă Managerială - n. trad.) Harvard Business Review, 85+.	„Vechile baze ale outorităţii manageriale se erodează, iar locul lor este luat de noile instrumente ole conducerii orgonizoţiei. Managerii, o căror putere era de natură ierarhică şi care erau obişnuiţi să exercite control asupra unei anumite zone, învaţă în prezent să-şi schimbe perspectiva şi să-şi lărgească orizontul. Nouo muncă managerială constă în o cerceta un teren care se află în afara zonei strict delimitate a responsabilităţilor, cu scopul de a căuta ocazii favorabile şi de a forma echipe de lucru compuse din persoane venite din orice sferă relevantă de activitate, care să permită valorificarea acestor ocazii. Ea implică, desigur, comunicare şi colaborare între posturi, unităţi industriale, companii în care activităţile şi resursele se află în rezonanţă. Prin urmare, rangul, titlul sau denumirile oficiale vor constitui factori mai puţin importanţi în cadrul noii munci manageriale. Ceea ce va conta cel mai mult va fi să dispui de cunoştinţele, abilităţile şi sensibilitatea necesare pentru a mobiliza oamenii şi a-i motiva să facă tot ce le stă în putinţă pentru a îndeplini obiectivele."
Tom Peters Pelers, T. (1994). Thriving on Chaos. (A Prospera în Haos - n. trad) New York: Alfred A. Knopf	Peters se asociază concepţiilor lui Bennis, Kouzes şi Posner privind conducerea şi managementul organizaţiilor. Peters susţine că „Dezvoltarea unei viziuni şi, ceea ce este şi mai important, aplicarea ei în practică, reprezintă elemente esenţiale ale conducerii unei companii... Viziunea ocupă un loc la fel de important în galeria de onoare a lumii supraveghetorului sau a managerului adjunct."

Mi-am dat seama, în perioada în care am scris această carte, că adesea cel mai eficient mod de a învăța este de a vedea contrastele dintre concepții diferite. Să urmărim în continuare o prezentare sintetică a diferențelor dintre conducerea și managementul unei companii (figura A 3.1):

Conducerea companiei	Managementul companiei
Oameni	Lucruri
Spontaneitate, promptitudine	Structură
Eliberare, împuternicire	Contral
Eficacitate	Eficiență
Programator	Program
Investiție	Cheltuială
Principii	Tehnici
Transformare	Tranzacție
Putere bazată pe principii	Utilitate
Discernământ	Cuantificare
A face lucrurile care trebuie făcute	A face lucrurile bine
Direcție	Viteză
Aspirații înalte	Cifre de bilanț
Scopuri	Metode
Principii	Practici
Pespectivă de ansamblu asupra sistemelor	Perspectivă interioară a sistemelor
„Este scara sprijinită de peretele de care trebuie sprijinită?"	Urcare rapidă a scării ierarhice

Figura A 3.1

Anexa 4

COSTURILE RIDICATE ALE LIPSEI DE ÎNCREDERE

AUTORUL ŞI CONSILIERUL Mahan Khalsa, în acelaşi timp unul dintre cel mai buni colegi cu care am colaborat vreodată, a conceput un sistem de a face ca o echipă de directori executivi de corporaţie să-şi dorească să se schimbe, într-un mod cu totul specific. Dacă doriţi ca o organizaţie să fie „pătrunsă" de un sentiment de umilinţă atât de copleşitor, încât oamenii care fac parte din organizaţie să fie capabili să iniţieze şi să menţină activ procesul de schimbare, va trebui să procedaţi în aşa fel încât ei să simtă cât mai bine întreaga forţă a circumstaţelor. Puteţi apela la o serie de întrebări pentru a crea un câmp de forţă ai circumstanţeior, cu scopul de a pregăti oamenii pentru schimbare.

Procesul implică punerea a două tipuri de întrebări care privesc miezul lucrurilor: 1) *întrebări probatorii* (cum, ce, unde, care, cine şi când... cu detalii) care furnizează datele necesare pentru a înţelege o stuaţie, chiar şi dacă aceste date par a avea un interes periferic şi 2) *întrebări cu impact* care ţintesc spre miezul lucrurilor – una dintre cele mai eficiente întrebări de acest gen fiind „Şi apoi ce o să se întâmple?"

Conversaţia ipotetică prezentată în continuare, între dvs. şi un coleg de serviciu, un manager sau un director executiv, constituie un exemplu ai modului în care putem folosi acest instrument pentru determinarea diagnosticului şi pentru a afla care este preţul care trebuie plătit atunci când încrederea lipseşte (acelaşi proces poate fi folosit de oamenii aflaţl la orice nivel ierarhic, atâta timp cât ei au acces la informaţiile necesare):

Colegul: „Oamenii de aici pur şi simplu nu au încredere unul în altul."

În acest moment, dvs. puteţi pune întrebări probatorii suplimentare, precum: „Care oameni nu au încredere unul în altul? Când se vede că nu au încredere unul în altul? De unde aveţi impresia că încrederea lipseşte?" Până ia urmă, dacă doriţi să descoperiţi impactul pe care îl are lipsa încrederii în organizaţie, trebuie să puneţl o întrebare cu impact.

Dvs.: „Şi când oamenii nu au încredere unul în altul, ce se întâmplă?"

Colegul: „Oamenii nu vor să facă schimb de informaţii."

Şi de această dată, mai puteţi pune câteva întrebări probatorii, cum ar fi: „Care oameni nu vor să facă schimb de informaţii? Ce informaţii nu vor să schimbe între ei? Cum v-aţi dat seama că nu fac schimb de informaţii?" La um moment dat, totuşi, veţi dori să vă apropiaţi mai mult de zona de impact, astfel că veţi întreba:

Dvs.: „Şi când oamenii nu vor să facă schimb de informaţii, ce se întâmplă?"

Colegul: „Proiectele şi activităţile lor nu mai sunt aliniate cu obiectivele financiare ale companiei."

Şi în acest moment, aţi putea pune întrebări probatorii de genul: „Cu ce obiective nu se aliniază? La care proiecte şi activităţi vă referiţi? Cum v-aţi dat seama că nu sunt aliniate?" Acum puneţi o altă întrebare cu impact.

Dvs.: „Şi când oamenii nu mai sunt aliniaţi cu obiectivele companiei, ce se întâmplă?"

Colegul: „Creşte costul dezvoltării produselor noi."

Acum colegul dvs. v-a dat o informaţie pe care este util să o cuantificaţi, deoarece se află în legătură directă cu lipsa încrederii – creşterea costurilor dezvoltării produselor noi. Când auziţi sau vedeţi ceva ce poate constitui o informaţie cuantificabilă, vă puneţi cinci întrebări „de aur":

1. Cum se poate măsura?
2. Ce valoare are în prezent?
3. Cât aţi dori să fie?
4. Care este valoarea diferenţei în prezent?
5. Dar în timp (termenul limită adecvat de soluţionare a problemei)?

Aşadar, când colegul vă răspunde „Creşte costul dezvoltării produselor noi," îi puteţi pune cele cinci întrebări de mai sus.

Dvs.: „Cum se poate măsura costul dezvoltării produselor noi?"

Colegul: „Dolarii cheltuiți în faza de proiect pentru fiecare produs lansat."

Dvs.: „La ce sumă se ridică în momentul de față?"

Colegul: „500.000 de dolari."

Dvs.: „La ce sumă ați dori să se ridice?"

Colegul: „Credem că suma ar trebui să fie undeva în jur de 350.000 de dolari."

Dvs.: „Deci vorbiți de o diferență de 150.000 de dolari. Câte produse noi lansați în fiecare an?"

Colegul: „Douăzeci."

Acum treceți împreună cu colegul sau cu echipa dvs. la partea de calcul.

Dvs.: „Deci avem 150.000 de dolari per produs, înmulțit cu 20 de produse noi... înseamnă cam trei milioane de dolari pe an. Am calculat corect?"

Colegul: Da, poate și mai mult de-atât."

Dvs.: „Așadar, în cazul în care costurile nici nu scad, nici nu cresc, în următorii trei ani asta ar însemna o problemă de nouă milioane de dolari?"

Colegul: „Cred că da."

Punând întrebări cu impact, ați descoperit că numai una dintre consecințele lipsei de încredere poate costa compania în următorii trei ani nouă milioane de dolari. Evident, va trebui să desfășurați o muncă mai amplă pentru a verifica suma respectivă, dar măcar aveți la dispoziție o serie de informații cuantificabile pe care le puteți studia, iar modalitatea de abordare a problemei va privi o chestiune concretă și specifică. Când colegii dvs. vor fi informați în legătură cu problema costurilor ridicate, își vor da seama că trebuie făcută o schimbare.

Observați că va trebui să puneți o serie de întrebări probatorii, combinate cu întrebări cu impact, până când procesul de chestionare ajunge în faza în care cei doi interlocutori ating miezul problemei. Apoi se folosesc numai întrebări cu impact. În tot acest timp, interlocutorul sau interlocutorii dvs. vor constitui forța inteligenței. Dvs. acționați doar ca forță călăuzitoare, ca mentor.

De fapt, dvs. le dați posibilitatea colegilor dvs., care rămân forța centrală, să învețe, ghidați de dvs., fără să se simtă nici o clipă amenințați. Este un set de întrebări extrem de eficient, cu impact maxim, care vă dau posibilitatea să aflați obiectiv care sunt costurile, la nivel personal și organizațional, asociind aceste costuri cu dificultățile prin care trece organizația și care vă preocupă foarte mult.

Cel mai important este faptul că acest proces nu numai că va stabili o cultură a deschiderii în cadrul echipei dvs. de lucru sau al organizației din care faceți parte, ci va întări totodată relațiile de încredere reciproce la nivel organizațional.

Pentru informații suplimentare, accesați adresa www.franklincovey.com/letsgetreal.

Anexa 5

IMPLEMENTAREA CELOR PATRU DISCIPLINE ALE ÎNDEPLINIRII OBIECTIVELOR

CELE 4 DISCIPLINE ALE ÎNDEPLINIRII OBIECTIVELOR reprezintă o sesiune de lucru cu o durată de una până la trei zile pentru orice persoană care face parte dintr-o organizaţie. La aceste sesiuni de muncă pot participa echipe de directori executivi de companie, echipe operaţionale, manageri sau colaboratori individuali. Ele sunt ţinute de către consilierii firmei FranklinCovey, sau, după acordarea de licenţă şi certificate legale, de către clienţii care solicită acest drept, ei putând apoi să conducă singuri discuţiile. În cadrul acestor sesiuni de lucru, participanţii parcurg, sub îndrumarea instructorului, un proces de clarificare a obiectivelor principale pe care şi le propun, punând la punct un sistem de cuantificare şi un Registru de evaluare a progresului, defalcând obiectivele în activităţi şi comportamente noi şi învăţând o metodă de măsurare a responsabilizării angajaţilor, pentru ca devotamentul lor faţă de obiectivele care trebuie îndeplinite să rămână constant. Sprijinim organizaţiile în efortul lor de a implementa o strategie şi un sistem de elaborare şi introducere rapidă a obiectivelor noi în organizaţie, de a crea terenul propice pentru o înţelegere mai adecvată a obiectivelor şi strategiilor de importanţă maximă pentru organizaţie şi un devotament crescut faţă de ele. Ajutăm organizaţiile, indiferent de forma şi dimensiunea lor, să implementeze această metodologie, inclusiv organizaţiile listate între primele 100 în clasamentul revistei Fortune. Pentru informaţii suplimentare despre Cele 4 Discipline ale Îndeplinirii Obiectivelor, vă rugăm să sunaţi la numărul 1-888-868-1776 sau 1-801-817-1776 sau să accesaţi site-ul nostru, la adresa www.franklincovey.com.

Anexa 6

REZULTATELE XQ

TESTUL XQ evaluează abilitatea unei organizații de a-și îndeplini obiectivele principale. La fel cum un test IQ reflectă nivelul de inteligență, o evaluare xQ măsoară „nivelul de îndeplinre a obiectivelor" – diferența dintre stabilirea unui obiectiv și îndeplinirea lui propriu-zisă. Sigla „xQ" este o abreviere a sintagmei „coeficient de executare."

După efectuarea unui sondaj de opinie la care au participat 2,5 milioane de persoane, a cărui tema a constituit-o eficiența managerilor lor, care a fost realizat împreună cu Harris Interactive (inventatorii Sondajului Harris), firma FranklinCovey a elaborat o metodă de cuantificare a capacității de îndeplinire a obiectivelor.

Rezultatele studiului xQ uimesc și totodată neliniștesc; există într-adevăr un „decalaj" serios în îndeplinirea obiectivelor, așa cum demonstrează procentajele prezentate în continuare:

Problemă Legată de Îndeplinirea Obiectivelor	***Procentajul persoanelor care au răspuns afirmativ***
PRIMA LINIE A ORGANIZAȚIEI: Sunt toți angajații concentrați asupra îndeplinirii obiectivelor organizației?	22%
CALITATEA OBIECTIVELOR ECHIPEI: Au echipele de lucru obiective clare, cuantificabile?	9%
PLANIFICAREA MUNCII ÎN ECHIPĂ: Realizează echipele de lucru împreună un plan despre modul în care își vor îndeplini obiectivele?	16%
COMUNICAREA ÎN ECHIPĂ: La nvelul echipelor de lucru există un dialog creativ și o înțelegere reciprocă?	17%
ÎNCREDEREA ÎNTRE MEMBRII ECHIPEI: Activitatea echipelor de lucru se desfășoară într-un mediu sigur, de tip „câștig-câștig"?	15%
ÎMPUTERNICIREA ECHIPEI: Au echipele de lucru suficiente resurse și libertate pentru a-și îndeplini sarcinile de serviciu?	15%

RESPONSABILIZAREA ECHIPEI: Îl consideră fiecare membru de echipă pe fiecare alt membru al echipei răspunzător de îndeplinirea angajamentului pe care şi l-a asumat?	10%
CUANTIFICAREA CALITĂŢII MUNCII ECHIPEI: Este succesul echipei măsurat într-un mod exact şi deschis?	10%
OBIECTIVELE INDIVIDUALE DE MUNCĂ: Au membrii echipei obiective clare, cuantificabile, cu termene limită în activitatea pe care o desfăşoară?	10%
IMPLICARE INDIVIDUALĂ: Sunt membrii echipei motivaţi? Se simt preţuiţi?	22%
PLANIFICARE INDIVIDUALĂ: Îşi planifică membrii echipei în mod sistematic priorităţile?	8%
INIŢIATIVĂ INDIVIDUALĂ: Obişnuiesc membrii echipei să ia iniţiativa şi să-şi asume responsabilitatea rezultatelor pe care le obţin?	13%
DIRECTIVELE ORGANIZAŢIONALE: Sunt strategia şi obiectivele organizaţionale înţelese precis de toţi membrii echipei?	23%
COLABORAREA ORGANIZAŢIONALĂ: Reuşesc echipele de lucru să conlucreze armonios, depăşind barierele funcţiilor?	13%
ÎNCREDEREA PE CARE O INSPIRĂ ORGANIZAŢIA: Îşi respectă organizaţia propriile valori şi angajamente?	20%
ÎMBUNĂTĂŢIREA RANDAMENTULUI ORGANIZAŢIEI: Există o abordare consecventă şi sistematică privind îmbunătăţirea randamentului organizaţiei?	13%
DEVOTAMENTUL INDIVIDUAL: Sunt membrii echipei devotaţi faţă de direcţia în care se îndreaptă organizaţia?	39% foarte devotaţi sau devotaţi
SUSŢINEREA ORGANIZAŢIONALĂ: Sunt obiectivele echipelor de lucru susţinute în mod activ de către reprezentanţii eşalonelor de vârf ai managementului organizaţiei?	45% activ sau foarte activ
FOCALIZAREA ECHIPEI DE LUCRU: Este echipa de lucru din care faceţi parte concentrată total şi consecvent în îndeplinirea obiectivelor sale principale?	14%
ALOCAREA TIMPULUI INDIVIDUAL: Cât timp petrec de fapt membrii echipei d-voastră ocupându-se de îndeplinirea obiectivelor principale?	60%

Tabelul 14

Informaţiile esenţiale pe care le reflectă Studiul xQ FranklinCovey

Descoperiri Principale	***Cum s-au calculat rezultatele sondajului***
Doar aproximativ o treime din repondenţi afirmă că înţeleg în mod clor ce încearcă să realizeze companiile la care lucrează.	37% ou selectat opţiunea „Înţeleg clar motivele orientării strategice a organizaţiei mele."
Doar aproximativ un angajat din şase este în mod consecvent concentrat asupra îndeplinirii celor moi importante obiective.	14% ou selectat opţiuneo „Suntem în mod consecvent concentraţi asupra îndeplinirii celor mai importante obiective pe care le avem."
Reuşesc liderii să comunice clor care sunt cele moi importante obiective ole organizaţiei?	44% consideră că organizaţiile lor au comunicat în mod clar care sunt obiectivele cele moi importante.
Au ongojaţii o „perspectivă clară," de ansamblu, asupra modului în care propriile lor sarcini de serviciu se întrepătrund cu obiectivele orgonizaţiei? Aproximativ unu din cinci ongojaţi o răspuns afirmativ.	22% susţin că au o „perspectivă clară" asupra modului în care propriile sarcini de serviciu se întrepătrund cu obiectivele organizaţiei.
Sunt angajaţii total implicaţi şi devotaţi în îndeplinirea obiectivelor companiei lo care lucrează? Aproximativ unu din zece angajaţi a răspuns afirmativ.	9% au selectat opţiunea „foarte implicaţi şi devotaţi."
Numai unu din trei angajaţi are sarcini de serviciu clar definite	33% afirmă că au sarcini de serviciu care sunt „trecute pe hârtie."
Angajaţii petrec o oră din fiecare patru ore de muncă ocupându-se de sarcini urgente dor irelevante.	Repondenţii estimează că 23% din timpul de muncă este irosit cu activităţile care au o relevanţă foarte mică pentru obiectivele companiei, dar sunt foarte presante.
Angajaţii pierd aproximativ o oră din cinci ore de muncă ocupându-se cu chestiuni care ţin de politica şi birocraţia companiei.	Repondenţii estimează că 17% din timpul lor de muncă este irosit cu activităţi contraproductive, care au de-a face cu birocraţio internă, conflictele cu colegii, „acoperirea" colegilor etc.
Numoi aproximativ o jumătate din numărul total de angajaţi sunt de părere că slujba lar le permile să aplice în practică tot ce ştiu să facă mai bine.	48% sunt de acord cu următoarea afirmoţie: *Majoritatea oamenilor din organizaţia din care fac parte sunt înzestraţi cu mult moi mult talent, capacitate inelectuolă şi creativitate decât le cere sau chiar permite slujba în prezent.*
Numai trei din cinci angojaţi afirmă că se pot exprima liber şi deschis la serviciu.	58% sunt de acord cu următoarea ofirmoţie. *Simt că la serviciu îmi pot exprima opiniile liber şi deschis, fără să-mi fie teamă că voi fi penalizat.*
Aproximativ doi din cinci angajaţi afirmă că lucrează într-o atmosferă de tip „câştig-câştig."	43% sunt de acord cu afirmaţia „trăim după principiul că "succesul meu este şi succesul tău."

Descoperiri Principale	*Cum s-au calculat rezultatele sondajului*
Mai puţin de jumătate din numărul total al angajaţilor se întâlnesc cu directorii lor măcar o dată pe lună pentru a discuta despre progresul lor în îndeplinirea sarcinilor de serviciu.	48% afirmă acest lucru.
Numai jumătate din numărul total al angajaţilor afirmă că sunt consideraţi răspunzători de modul în care cheltuiesc bugetele care li se alocă.	50% sunt de acord sau spun cu mâna pe inimă că sunt de acord cu următoarea afirmaţie: *Toţi ne considerăm reciproc răspunzători să nu depăşim bugetul care ni se alocă.*
Normele de lucru supraîncărcate, lipsa resurselor şi priorităţile neclare în muncă sunt cele mai importante trei bariere în calea îndeplinirii obiectivelor.	Când au fost întrebaţi care sunt cele mai importante trei bariere în calea îndeplinirii obiectivelor, 31% au selectat opţiunea „norme de lucru supraîncărcate," 30% au selectat „lipsa resurselor" şi 27% au selectat „priorităţi neclare sau schimbătoare în muncă."
Aproximativ trei din cinci angajaţi nu au încredere că patronii lor îşi respectă angajamentele luate faţă de ei.	43% consideră că patronul lor „îşi respectă angajamentele luate în faţa angajaţilor."
Echipele de lucru îşi desfăşoară activitatea în mod izolat; există un nivel foarte redus de colaborare activă între posturi şi funcţii.	Când au fost întrebaţi de activitatea altor grupuri din cadrul organizaţiei, 28% au fost de acord cu următoarea afirmaţie: Ne ajutăm activ unul pe altul să ne îndeplinim sarcinile de serviciu.
Numai aproximativ o treime din numărul total al angajaţilor consideră că au la dispoziţie metode clare de a-şi măsura succesul în îndeplinirea obiectivelor	35% sunt de acord cu următoarea afirmaţie: Modul de măsurare a succesului este clar în compania în care lucrez.

Tabelul 15

Dacă sunteţi interesat să utilizaţi Sondajul xQ pentru a evalua personal *abilitatea dvs. individuală, abilitatea echipei sau organizaţiei din care faceţi parte de a se concentra şi de a-şi îndeplini obiectivele prioritare*, accesaţi adresa www.The8thHabit.com/offers. Nu trebuie decât să urmaţi instrucţiunile care sunt prezentate online. Veţi avea posibilitatea să faceţi acest test fără nici o taxă. După ce finalizaţi sondajul, veţi primi un Raport xQ care sintetizează evaluarea făcută de dvs. şi o compară cu scorul mediu obţinut de mii de organizaţii care au fost evaluate. Vi se vor furniza informaţii suplimentare despre modul în care puteţi evalua întreaga echipă sau organizaţie.

Anexa 7

MAX & MAX REVĂZUT

SĂ DEMONSTRĂM cât de practic este cadrul conducerii unei companii evocat în această carte revenind la filmul *Max & Max* şi încercând să adoptăm gândirea unei persoane mereu gata să preia iniţiativa. *Poate în acest moment doriţi să urmăriţi din nou acest film*, pentru a-l vedea, de această dată, din perspectiva modului de soluţionare a problemelor promovat de cele 4 Roluri ale Conducerii.

CE AR PUTEA FACE MAX dintr-un punct de vedere realist? Şeful lui, dl Harold, este obsedat de ideea de a controla. Are fixaţia că niciodată nu are ce îi trebuie, îi este frică de şeful lui şi nu cunoaşte nici un alt mod de a schimba lucrurile decât prin intermediul modelului specific Epocii Industriale, al şefului care se află mereu la cârmă, al regulilor stricte şi al motivaţiei de tip „morcovul şi bâtul."

Max este un spirit înfrânt – frustrat şi lipsit de putere. El ar putea să rămână codependent – aceasta ar fi prima lui alternativă. Pe de altă parte, ar putea să lupte sau să opună rezistenţă şi să adune în jurul lui adepţi, ori să îşi dea demisia – cea de-a doua alternativă. Sau ar putea să preia în mod înţelept iniţiativa în interiorul propriului său cerc de influenţă – cea de-a treia alternativă.

O abordare de genul celei de-a Treia Alternative ar fi să recurgă la tentativa de a prelua iniţiativa prin *etos-patos-logos* cu dl Harold (a recomanda – cel de-al patrulea nivel al iniţiativei). Dacă vă amintiţi, în film, Max nu şi-a folosit decât *logosul* (logica) în recomandarea pe care a făcut-o şi a ales cel mai nepotrivit moment pentru aceasta – la scurt timp după ce dl Harold a fost „pus la punct" de către şeful lui. Pe scurt, Max s-a aflat mult în afara Cercului său de Influenţă, astfel că a fost şi el pus la punct la fel de dl Harold, chiar şi după ce a „salvat" în mod creativ şi proactiv un client. Această întâmplare l-a descurajat complet pe Max, iar ciclul codependenţei reactive s-a accelerat.

Cercul său de Influenţă s-a redus. (vezi figura A7.1)

Cum ar fi putut deci Max să aplice metoda *etos-patos-logos*? *Etosul* ar fi însemnat ca el să-şi îndeplinească cu brio sarcinile de serviciu, proactiv şi cu optimism, şi să îi ajute pe cei din jur cu toate puterile lui. Este adevărat, el se simte încorsetat de normele „neprietenoase" privind numărul de cumpărători, dar are libertatea de a avea o atitudine pozitivă şi de a fi creativ, pentru a putea

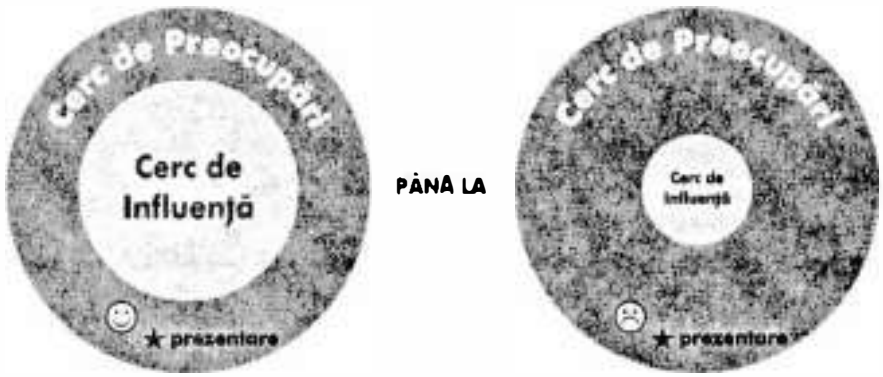


Figura A 7.1

produce rezultatele dorite. Pe seama d-lui Harold nu putem face nici un comentariu defăimător. În împrejurările date, el face tot posibilul şi este considerat de cei din jur drept o sursă de ajutor – *în interiorul* Cercului său de Influenţă şi *în afara* profesiei sale. În loc să critice, el completează şi remediază lipsurile sau neajunsurile.

Apoi eroul nostru ar putea solicita o altă întâlnire cu dl Harold şi, de această dată, ar putea să-l asculte pe acesta cu atenţie, iar după aceea ar putea fi influenţat de ceea ce ajunge să înţeleagă. Spre exemplu, poate că dl Harold suferă din cauza problemelor pe care i le-a provocat un angajat creativ dar lipsit de experienţă, care „a promis o groază, dar a făcut puţin" şi astfel compania s-a ales cu un proces care i-a fost intentat pentru randament slab – o încurcătură care a căzut numai pe capul d-lui Harold. Pentru a evita ca şi alţi angajaţi neexperimentaţi să facă asemenea greşeli prosteşti, el stabileşte noi reguli inflexibile, despică firul în patru cu fiecare angajat în parte, privându-şi toţi angajaţii din subordine de libertate şi putere.

Odată ce dl Harold se simte înţeles, o mare parte din energia negativă, defensivă va dispărea. Nu te poţi certa cu cineva care încearcă în mod sincer să înţeleagă. Acesta este rezultatul *patosului*, al alinierii emoţionale. După ce ar repeta în mod exact obiecţiile şi preocupările pe care le are dl Harold, Max ar putea apela la *logos* – poate sugerând stabilirea unui program pilot experimental pentru o persoană (Max), în care să aibă ocazia de a inventa soluţii creative, de a face lucruri noi pentru a obţine noi cumpărători şi a realiza o cifră superioară de vânzări cu aceştia comparativ cu vânzările realizate cu cumpărătorii actuali. Simţindu-se înţeles şi având o încredere mai mare în Max datorită atitudinii cooperante şi a disponibilităţii acestuia (*etos*) şi datorită empatiei sale (*patos*), dl Harold acceptă ideea programului pilot (*logos*), care are foarte puţine dezavantaje şi un potenţial foarte mare de profit.

Să presupunem că Max îşi creşte cifra de vânzări cu 25% în primele trei luni. El se întoarce la dl Harold şi îl sugerează acestuia să continue programul pilot şi să includă în program încă trei agenţi de vânzare, în care Max are mare încredere.

Dl Harold este de acord. Şi aceştia îşi cresc cifra de vânzări cu 25%. Apoi toţi patru se întorc la dl Harold, sugerându-i acestuia să organizeze un program de instruire cu criterii foarte dure de obţinere a certificatelor, care ar exclude orice participant neexperimentat şi ar duce la eliminarea altor incidente neplăcute de genul celui prin care a trecut dl Harold. Acesta consimte – extrem de emoţionat de creşterea semnificativă a vânzărilor. Şeful d-lui Harold îl felicită pe acesta, spunându-i: „A ţinut chestia aia cu întovărăşirea, nu-i aşa?" Dl Harold răspunde curajos: „Să-ţi spun ce mai pun la cale..."

Pe scurt, prin intermediul acestui proces de etos-patos-logos (recomandare – al patrulea nivel de iniţiativă), Max a devenit liderul şefului său şi o importantă sursă de influenţă la nivelul întregii companii.

Este drept, acest scenariu a fost unul fictiv, iar problema d-lui Harold ar fi putut să fie cu totul diferită. În acest caz, reacţia lui Max ar fi reflectat această diferenţă şi el şi-ar fi mărit cifra vânzărilor şi influenţa într-un alt mod.

Important este că Max şi-a găsit vocea slujbei în virtutea viziunii, disciplinei şi pasiunii sale, călăuzit fiind de conştinţa sa.

Cercetările efectuate mi-au demonstrat de asemenea că „şefii slabi" aparţin de regulă unor culturi codependente şi modelează comportamente care sunt deja modelate după comportamentul lor. Acest ciclu poate fi întrerupt de cineva care este o forţă creativă şi îşi hotărăşte singur destinul.

Iar acum să ne întrebăm ce ar putea face dl Harold – un domn Harold „luminat" – cu un spirit înfrânt precum Max. Prima alternativă ar fi ca el să nu facă nimic ieşit din comun, să rămână la fel – să continue să exercite presiuni, să-l amăgească, să-l ameninţe, să dea petreceri, să-l surprindă pe Max făcând lucrurile bine şi să-l laude – pe scurt, să-i arate morcovul şi bâtul (modelul Epocii Industriale).

Cea de-a doua alternativă ar fi ca dl Harold să „cedeze," să o lase baltă, capitulând şi lăsându-l pe Max să procedeze cum îi trece prin cap. Cu toate acestea, într-un astfel de caz, s-ar putea ivi consecinţe neaşteptate. Dl Harold ar putea fi concediat sau admonestat de şeful lui, pentru că nu pune piciorul în prag şi din cauza unei şefii atât de permisive şi ineficiente. Mai mult decât atât, o astfel de abordare ar putea încuraja alţi angajaţi „neexperimentaţi" să aducă prejudicii serioase companiei, prin angajarea unor promisiuni unilaterale, nerealiste, doar cu scopul de „a-şi face norma."

Cea de-a Treia Alternativă ar fi să-şi recunoască cu mâna pe inimă greşeala pe care a făcut-o atunci când Max a reuşit în mod creativ să salveze relaţia cu un client – şi să-şi ceară scuze sincer pentru această greşeală. Se poate ca Max – codependent încă – să nu aibă încredere în această abordare „moale" şi să continue să-şi linguşească şeful. Dl Harold ar trebui să discute deschis cu Max şi să-i povestească acestuia toate problemele cu care se confruntă şi să-i explice acestuia sincer şi detaliat, în felul următor: „Uite cum stau lucrurile, Max. Îmi pare rău, mi-am vărsat nervii şi necazurile pe tine. Te-ai descurcat nemaipomenit cu clientul acela. Dar în ultimul timp s-au făcut presiuni atât de mari asupra mea să produc "mai mult cu costuri mai mici" şi am fost aşa de îngrijorat să nu mai apară vreunul care să facă vreo prostie şi să mă bage şi mai mult în coîă, că n-am mai ştiut ce altceva să fac decât să-mi bat la cap angajaţii să respecte regulile. Dar Max, faţă de tine am greşit. Nu am procedat corect. Atunci nu ştiam ce să fac.

Acum am avut destul timp să mă gândesc şi te anunţ că mi-ar plăcea într-adevăr să analizez propunerea ta. Sper doar că o să putem face ceva care să nu deschidă o altă cutie a Pandorei. Mă poţi ajuta să înţeleg mai bine care este punctul tău de vedere?"

Sinceritatea reală şi deschiderea d-lui Harold l-ar putea încuraja pe Max să devină şi el mai deschis. Comunicarea reală – pe orizontală mai degrabă decât pe verticală – dintre două persoane care se zbat cu aceleaşi probleme poate conduce la sinergia celei de-a Treia Alternative, pe care am descris-o înainte de a examina un posibil răspuns la întrebarea „Ce ar putea face Max dintr-un punct de vedere realist?"

În ambele cazuri, trebuie observat procesul secvenţial, abordarea din interior spre exterior şi fundamentul persoanei integrale. Trebuie remarcată translaţia de la o relaţie *personală* la o relaţie de încredere autentică şi, în final, la o formalizare a unui acord la nivel *organizaţional* (programul pilot, care s-a dezvoltat pe măsură ce încrederea reciprocă a crescut).

Aceasta este realmente o soluţie de tipul Cea De-a Treia Alternativă, la care nimeni nu s-ar fi putut gândi la începutul poveştii. Ea a apărut ca urmare a comunicării creative şi a dus la strângerea legăturii dintre oameni. Ea a permis în acelaşi timp crearea unui „sistem imunitar," care va putea duce la rezolvarea altor probleme, chiar mult mai grave, pe viitor.

Recunosc încă o dată că scenariile folosite sunt întrutotul fictive şi că lucrurile ar putea evolua în direcţii complet diferite. Însă ceea ce îmi propun eu nu este să discut despre *practici* – ce trebuie făcut concret în situaţii date – ci mai degrabă despre *principii* – principii universal aplicabile care pot constitui baza multor posibile practici diferite. Am folosit *Max & Max* doar ca o ilustrare a unor posibile practici bazate pe principii, care pot fi încununate de succes.

Să facem acum o pauză şi să sintetizăm. În primul rând, să analizăm cazul lui Max. În procesul care face ca Max să devină liderul d-lui Harold, observaţi cele patru roluri pe care el şi le-a asumat. Aceste patru roluri ar fi existat în orice alt scenariu încununat de succes. În primul rând, *modelarea*. Max a modelat iniţiativa proactivă si a obţinut *etosul*. A modelat empatia pentru a obţine *patos* şi curajul pentru a obţine *logos*. Întrucât cele două personaje au interacţionat sincer, s-a realizat o comunicare sinergică şi s-a ajuns la o a Treia Alternativă, mult mai bună decât abordarea „câştig-pierdere" cu care dl Harold era obişnuit în trecut, de comandă şi control strict, şi infinit mai bună decât comportamentul lui Max, obişnuit să „se facă mic" şi să-şi linguşească şeful.

Trebuie să repet, esenţa modelării, fie la nivel individual, fie la nivelul unei echipe, poate fi găsită în Cele 7 Deprinderi ale Oamenilor Extrem de Eficienţi.

Cel de-al doilea rol – *găsirea căii optime de urmat* – a fost ilustrat de programul pilot „câştig-câştig," care le-a permis lui Max şi d-lui Harold să conlucreze în sensul creşterii profitului, prin câştigarea de clienţi noi, în conformitate cu principiile călăuzitoare de respectare a valorii onestităţii şi a judecăţii drepte. Modelarea calităţii de a inspira încredere şi a comunicării autentice a avut drept consecinţă apariţia încrederii necesare pentru găsirea, în comun, a căii optime de urmat. Astfel, vocea lui Max s-a suprapus cu vocea organizaţiei în privinţa necesităţii acestui program pilot.

Cel de-al treilea rol – *alinierea* – a fost ilustrat în momentul în care dl Harold a aprobat în mod oficial acordul privind programul pilot, care reprezenta cea mai bună cale de urmat, în primul rând față de Max, apoi cu trei dintre colegii acestuia și, în final, cu întregul departament de vânzări. Alinierea înseamnă punerea la punct a structurii, sistemelor și proceselor necesare pentru îndeplinirea obiectivelor pe care le presupune cea mai bună cale de urmat, respectând liniile directoare stabilite de comun acord. Vocile care se suprapun sunt stimulate, încurajate.

Cele trei roluri privind modelarea, găsirea căii optime de urmat și alinierea au permis apariția *împuternicirii*, astfel încât la început Max, apoi și alți colegi de-ai lui, și-au putut folosi experiența, rațiunea și creativitatea pentru a face tot ce era necesar pentru a câștiga clienți noi și a-i păstra, respectând liniile directoare stabilite de comun acord. În acest mod, regulile nu au mai luat locul rațiunii. Este pur și simplu imposibil să-i consideri răspunzători pe angajați de rezultatele pe care le obțin dacă le supraveghezi metodele pe care le folosesc și îi strivești cu reguli stricte. Împuternicirea a dat naștere la *autonomie direcționată*, ceea ce a permis ca vocea fiecărei persoane să fie auzită și respectată.

Iar acum să examinăm răspunsul de profesionist „luminat" al cunoașterii pe care îl dă dl Harold. El a exercitat aceleași patru roluri ale conducerii – apelând la a Treia Alternativă, mai degrabă decât să rămână la fel, obsedat de reguli sau decât să dea înapoi și să devină excesiv de permisiv.

Totul a început cu *modelarea*, din Interior spre exterior. Dl Harold și-a recunoscut greșeala cu sinceritate și a început să comunice sinergic. Pe măsură ce a crescut nivelul de încredere, care a devenit mai „autentică," s-a ajuns la o soluție privind *cea mai bună cale care trebuie urmată* (programul pilot inițial). Autoritatea oficială a d-lui Harold a dublat autoritatea sa morală, care începuse să se cristalizeze, și el a formalizat sau Instituționalizat programul pilot, destinat inițial unei singure persoane. Această *aliniere* a legitimizat programul pilot în cultura organizației și l-a permis lui Max să dobândească autonomie și să-și folosească creativitatea și flexibilitatea în scopul găsirii de clienți noi. Pe scurt, este vorba de rolul *împuternicirii*.

Întrucât lucrurile au mers bine (*modelarea* unei echipe complementare), și alte persoane au fost atrase pe noul drum (*calea optimă de urmat*), stimulate de structurile, sistemele și procesele *aliniate*, permițând tuturor celor care au îndeplinit criteriile să fie *împuterniciți*.

Anexa 8

ABORDAREA FRANKLINCOVEY

RANDAMENT SUPERIOR, ÎN MOD CONSTANT...

Aceasta este dificultatea supremă în lumea afacerilor şi în aproape orice organizaţie. Evident, aproape oricine poate avea rezultate bune timp de unul sau două trimestre. Adevărata dificultate constă însă în crearea unei culturi organizaţionale care să permită obţinerea rezultatelor bune an de an.

În mod uimitor, există foarte puţine organizaţii capabile de această performanţă. Să ne uităm doar la câteva date statistice extrase din cele mai prestigioase publicaţii de profil din ţară:

- *Profit Intern:* numai 111 din 1.854 companii (13%) au fost capabile să genereze o creştere constantă a profitului pe o perioadă de zece ani.
- *De La Bine La Excelent:* numai 126 din 1.435 companii (9%) au reuşit să albă o performanţă superioară mediei de pe piaţa de capital timp de un deceniu sau mai mult de un deceniu. În plus, doar 11 din 1.435 companii (mai puţin de 1%) au îndeplinit criteriile analiştilor financiari privind randamentul constant superior.
- *Distrucţie Creativă:* numai 160 din 1.008 companii (16%) analizate pe o perioadă de treizeci de ani au reuşit să continue să existe.
- *Procentajele Constanţei:* numai 5% dintre primele 50 de companii din clasamentul publicat de revista Fortune au reuşit să albă o creştere economică constantă.

Obţinerea unui randament superior, odată cu dezvoltarea capacităţii de a continua obţinerea de performanţe an de an, este definiţia unei organizaţii de mare anvergură. Cu toate acestea, majoritatea organizaţiilor şi a liderilor lor au eşuat în această privinţă. Cauzele eşecului lor se regăsesc la nivelul modului de abordare a strategiei economice.

FABULA LUI ESOP

Într-o bună zi, un țăran foarte sărman descoperă în cuibul singurei găște pe care o avea un ou strălucitor de aur. La prima vedere, el crede că este vorba de o păcăleală. După ce se gândește mai bine, se hotărăște să ia oul și să-l ducă la un giuvaergiu să îl vadă și să-i spună dacă oul e de aur sau nu.

Țăranului nu-i vine să creadă cât de norocos este. Oul era făcut din cel mai strălucitor și curat aur din lume! A doua zi el devine și mai fericit când vede că gâsca lui îi mai face un ou de aur. Zi de zi, el se trezește dis-de-dimineață, fuge la cuib și vede încă un ou de aur. În curând, țăranul nostru devine putred de bogat.

Dar, odată cu bogăția, vine și lăcomia și nerăbdarea. Neflind în stare să mai aștepte până a doua zi ca gâsca să îi mai dea prețiosul ou, țăranul se hotărăște să omoare gâsca și să la toate ouăle din ea. Dar, când taie gâsca, descoperă că nu avea nici un ou înăuntru. Nu a găsit nici un ou de aur – și nu mai avea nici o speranță să mai poată găsi vreodată așa ceva. Țăranul a distrus chiar gâsca fermecată care îi dădea zi de zi câte un ou de aur.

În această fabulă se regăsește un principiu esențial al performanței ›rganizaționale. Randamentul superior constant este o funcție a două lucruri: ce .e produce (ouăle de aur) și capacitatea de a produce (gâsca).

Dacă organizațiile se concentrează exclusiv asupra producerii ouălor de aur obținerea de rezultate astăzi) și neglijează gâsca (perfecționarea capacității de ›roducție pentru mâine), ele se vor vedea lipsite de capacitatea care produce ›uăle de aur. Pe de altă parte, dacă organizațiile nu se ocupă decât de gâscă, fără ă le pese de ouăle de aur, ele nu vor mai avea resursele (banii) necesare pentru hrăni gâsca. Cuvântul-cheie este echilibrul.

Poate organizația dvs. se aseamănă cu acest model:

Când începem să fim presați să obținem rezultate, recurgem la toate mijloacele ca să ne facem datoria. Creăm un program de adunare a trupelor și dăm tuturor ordinul de îndeplinire a obiectivului urgent. Uneori, acesta poate fi o cifră superioară în domeniul vânzărilor. Alteori, poate fi vorba despre o criză provocată de costurile prea mari de producție. Data următoare, poate fi ceva cu totul diferit. Suntem mereu în priză, trecând de la un „obiectiv crucial" la o „inițiativă urgentă," până a doua zi. Problema noastră este, cel puțin în opinia mea, că nu investim suficient în oameni, procese sau echipamente, nu atât cât ar fi necesar pentru a ne îmbunătăți performanțele economice. Prin urmare, nu putem avea niciodată un ritm constant în obținerea unui randament excelent.

Sau poate se aseamănă mai mult cu următorul model de organizație:

Am investit sume uriașe în oameni și în cultura organizației mulți ani de zile. Teoria de la care am pornit a fost aceea că dacă ai oameni extraordinari și foarte talentați, care lucrează cu cele mai performante sisteme și tehnologii, vei genera în mod automat un randament superior. Au fost și

vremuri nemaipomenite, dar la un moment dat au început problemele. Am descoperit că nu aveam capacitatea intrinsecă de a ne duce la îndeplinire obiectivele pe care ni le propuneam, în condiţiile în care ne confruntam cu o concurenţă acerbă şi cu un climat economic nefavorabil. Am fost obligaţi să reducem toate investiţiile cu care oamenii se obişnuiseră în epoca de aur. Oamenii au fost foarte dezamăgiţi, moralul lor a ajuns la pământ şi mulţi dintre cei mai buni oameni ai noştri au plecat deja sau au de gând să plece.

Organizaţia FranklinCovey a învăţat această lecţie deoarece a trecut şi ea prin furcile caudine, oscilând în privinţa acestui pendul al capacităţii de a produce constant performanţe excepţionale. Prin urmare, nu ne-a fost deloc uşor să tragem învăţămintele despre care am discutat în această carte, care nu au numai o bază teoretică.

În organizaţia FranklinCovey, problema obţinerii de performanţe economice superioare în mod constant este abordată din ambele părţi ale ecuaţiei. Noi ajutăm organizaţiile să îşi concentreze forţele asupra realizării unor rezultate concrete şi să obţină efectiv aceste rezultate. Le sprijinim de asemenea în mărirea capacităţii de producţie – ajutând liderii şi asociaţii individuali care pot avea capacitatea de a obţine randamente superioare.

În aceste două zone (Obţinerea de Rezultate şi Mărirea Capacităţii de Producţie), FranklinCovey colaborează cu clienţii săi în atingerea a trei deziderate. Aceste deziderate reprezintă cele trei zone centrale ale măreţiei, ilustrate în Cea De-a 8-a Deprindere: *măreţia organizaţională*, *măreţia conducerii* şi *măreţia personală*.

Obţinerea de Rezultate

Dezideratul nr. 1. Îndeplinirea priorităţilor primordiale. Îi ajutăm pe clienţi să obţină rezultate concrete – de pildă creşterea cifrei de vânzări, implementarea de iniţiative specifice sau îmbunătăţirea calităţii produselor sau serviciilor – prin creşterea devotamentului, clarificarea priorităţilor principale şi implementarea proceselor de îndeplinire a acestor priorităţi. Acest deziderat vizează *măreţia organizaţională*.

Mărirea Capacităţii de Producţie

Dezideratul nr. 2. Dezvoltarea Capacităţii Conducerii şi Managementului. Ne ajutăm clienţii să obţină o creştere durabilă a capacităţii de conducere a organizaţiei, pornind de la perfecţionarea caracterului, a abilităţii de a forma echipe de lucru şi de a obţine rezultate excelente. Acest deziderat vizează *măreţia conducerii*.

Dezideratul nr. 3. Eficienţa Individuală. Ajutăm organizaţiile să crească abilităţile, cunoştinţele şi randamentul individual al personalului lor, urmărind obţinerea de rezultate mai bune la nivel individual şi la nivelul echipelor de lucru. Acest deziderat vizează *măreţia personală*.

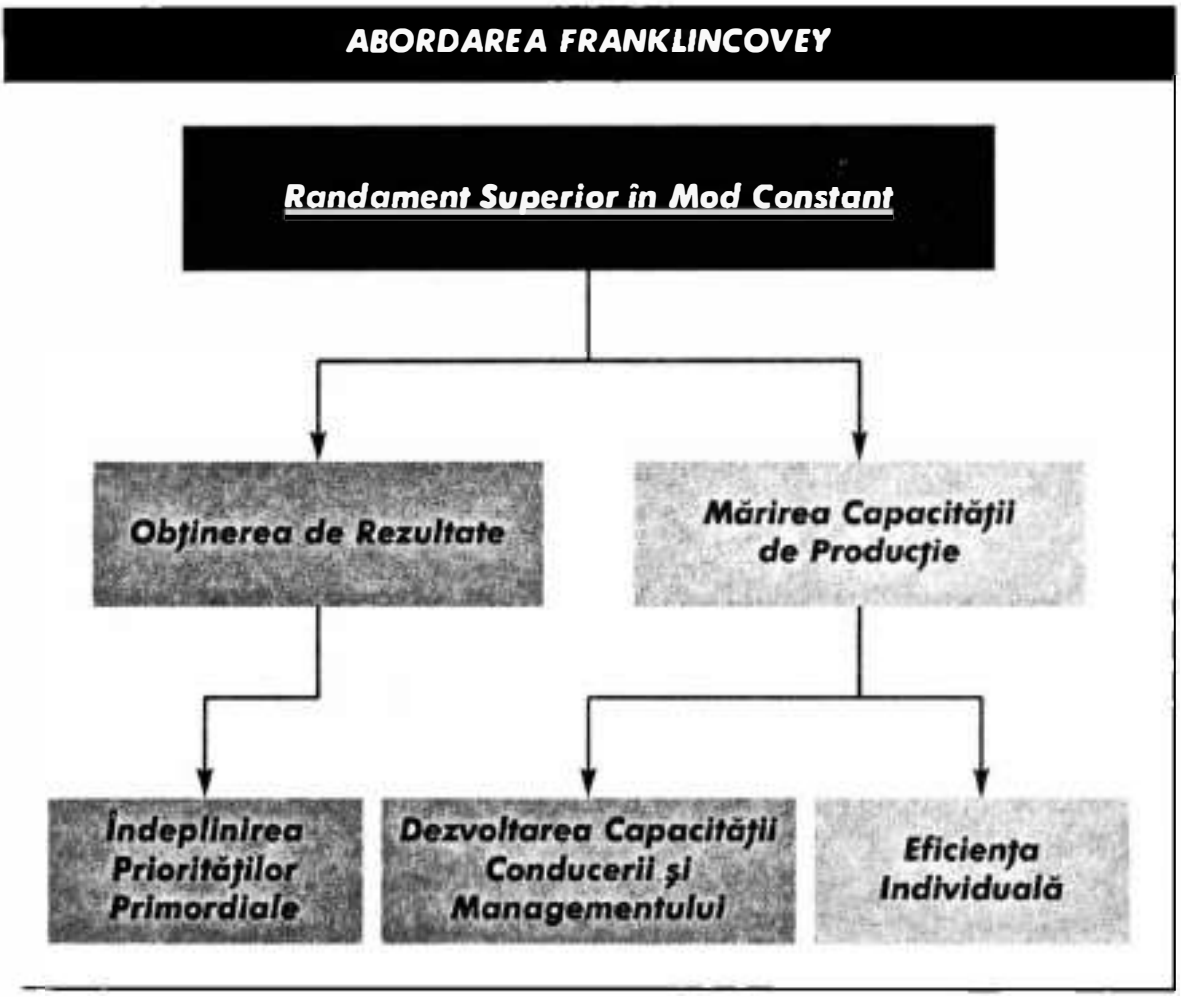


Figura A8.1

Gândiți-vă o clipă la modul în care ați proceda ca să formați o echipă sportivă e campioni. Făcând investiții în calitatea condițiilor de pregătire și a ıfrastructurii în care sportivii respectivi își desfășoară antrenamentele, echipa vs. va deveni mai performantă – sportivii mai buni formează echipe mai bune. În :elași timp, indiferent cât de buni sunt jucătorii sau sportivii luați individual, :hipa nu va câștiga decât atunci când membrii echipei colaborează în deplinirea obiectivelor specifice și „joacă bine împreună," o condiție esențială entru obținerea repetată a victoriilor răsunătoare.

Ceea ce vă doriți este să aveți jucători străluciți care își îndeplinesc biectivele fără greș. O echipă care poate realiza performanțe remarcabile în ecare sezon reprezintă o franciză câștigătoare. Aceasta este esența abordării anklinCovey: transformarea capacităților organizaționale în rezultate specifice, r și iar – formula unei organizații câștigătoare.

NOTE

Capitolul 1

1. Rogers, C.R., *On Becoming a Person* (Boston: Houghton Mifflin, 1961), p. 26.
2. Rick Levine, Christopher Locke, Doc Searls şi David Weinberger, *The Cluetrain Manifesto* (Cambridge, MA: Perseus Books Publishing, 2000), pp. 36, 39.
3. Antony Jay, *The Oxford Dictionary of Political Quotations* (Oxford: Oxford University Press, 1996), p. 68.

Capitolul 2

1. Citat dintr-un discurs ţinut de Stanley M. Davis la o conferinţă din Asia la care am participat amândoi.
2. Drucker, Peter F., „Managing Knowledge Means Managing Oneself," *Leader to Leader*, 16 (Primăvara 2000), pp. 8–10.
3. Drucker, Peter F., *Management Challenge for the 21st Century* (New York: Harper Business, 1999), p. 135.

Capitolul 3

1. Henry David Thoreau, *Walden* (Boston: Beacon Press, 1997), p. 70.
2. Robert Frost, Elizabeth Knowles, ed., *The Oxford Dictionary of Quotatons*, 5th ed. „The Road Not Taken," (1916) (Oxford: Oxford University Press, 1999).

Capitolul 4

1. David Ladinsky, *The Gift:* Poems by Hafiz the Great Sufi Master (New York: Penguin Compass, 1999), pp. 67–68.
2. Marianne Williamson, *A Return to Love: Reflections on the Principles of a Course in Miracles* (Mew York: Harper Collins, 1992), pp. 190–191.
3. Michael C. Thomsett, discurs, oct. 9, 1956, în *War and Conflict Quotations* (North Carolina: McFarland & Company, 1997), p. 50.
4. *Munsey's Magazine* (februarie 1897), 554. Găsit pe site-ul Ella Wheeler Wilcox Society, accesat pe 15 mai, 2004: http://www.ellawheelerwilcoy.org
5. C.S. Lewis, *Mere Christianity* (New York: Simon & Schuster, 1980), pp. 19–21.
6. Doc Childre şi Bruce Cryer, *From Chaos to Coherence* (Boston: Butterworth-Heinemann, 1999), p. 23.
7. Ibid., p. 29.
8. Daniel Goleman, *Working with Emotional Intelligence* (New York: Bantam Books, 1998), p. 31.
9. Richard Wolman, *Thinking with Your Soul* (New York: Harmony Books, 2001), p. 26.

A 8-a TREAPTĂ A ÎNȚELEPCIUNII

În cei peste cincisprezece ani care au trecut de la publicarea ei, o carte clasică în domeniu, *The 7 Habits of Highly Effective People* a devenit un fenomen internațional, cu mai mult de cincisprezece milioane de exemplare vândute. Zeci de milioane de persoane din lumea afacerilor, guverne, școli și familii și-au îmbunătățit în mod spectaculos condițiile de viață și activitatea în cadrul organizației din care fac parte prin aplicarea principiilor descrise în celebra carte a lui Stephen R. Covey.

„Opera lui Covey a influențat milioane și milioane de oameni din întreaga lume. Cartea de față reprezintă un mare progres conceptual, în ea autorul ilustrând idei și practici care vor avea un impact profund asupra vieții noastre. *A 8-a treaptă a înțelepciunii* este o lectură minunată, un triumf al spiritului și, în opinia mea, cea mai importantă lucrare a lui Covey."

WARREN BENNIS, PROFESOR EMERIT DE MANAGEMENT, USC, AUTOR AL CĂRȚII *ON BECOMING A LEADER*; COAUTOR AL CĂRȚII *GEEKS AND GEEZERS: HOW ERA, VALUES, AND DEFINING MOMENTS SHAPE LEADERS*

„A obține rezultate în companiile multinaționale este o abilitate foarte rară și cartea de față ne dezvăluie cum trebuie să procedăm. Sfaturile din paginile acestei cărți se vor dovedi inestimabile pentru liderii care încearcă să obțină mai multă fermitate din partea angajaților în îndeplinirea obiectivelor organizațiilor."

KEVIN ROLLINS, PREȘEDINTE ȘI CEO, DELL INC.

„Ani și ani de zile am folosit Cele 7 Deprinderi ca principii călăuzitoare de conducere a afacerilor mele. Voiam neapărat să citesc *A 8-a treaptă a înțelepciunii*. Acum, când am terminat cartea, sunt pur și simplu fascinat. *A 8-a treaptă a înțelepciunii* este o adevărată capodoperă, o lectură obligatorie."

HORST SCHULZE, FOST PREȘEDINTE AL COMPANIEI DE HOTELURI RITZ-CARLTON

STEPHEN R. COVEY este o autoritate în domeniul conducerii organizațiilor, un expert în domeniul relațiilor familiale, profesor, scriitor, consilier organizațional, cofondator și vicepreședinte al Companiei FranklinCovey. El și soția sa trăiesc în Rocky Mountains în Utah.

EDITURA ALL ALFA

FranklinCovey

Pentru informații suplimentare, accesați adresele
www.stephencovey.com
www.simonsays.com

ISBN 973-724-053-7

9789737 240538

www.all.ro